DANIEL HERVOUËT

INTRODUCTION DE FRANK BOURNOIS

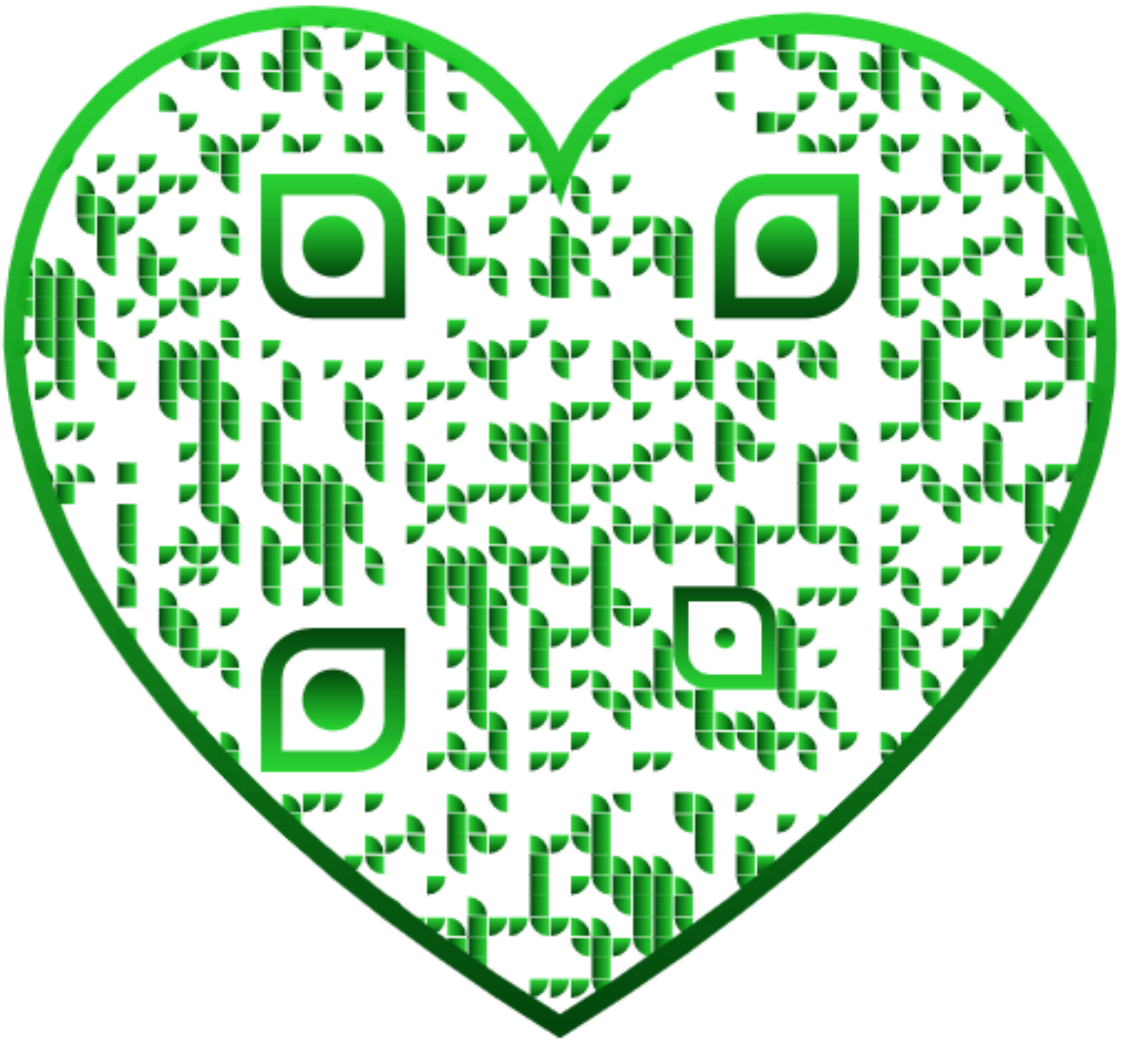
Mener des hommes

Asseoir son autorité et sa légitimité

EYROLLES

Éditions d'Organisation

- tirage n° 36212



Quelles sont les qualités et les méthodes auxquelles s'adosser pour établir son autorité et sa légitimité ? Quelle démarche stratégique concrète mettre en place pour faire face à l'adversité et assumer ses fonctions dans un double souci de performance et d'humanisme ?

Original et captivant, cet ouvrage revisite les arcanes du management de manière opérationnelle et pédagogique. Étoffé de cas et de récits d'expériences vécues, il propose une série de principes éprouvés et basés sur le bon sens qui vous permettront de :

- construire votre légitimité
- prendre les décisions au bon moment
- forger votre propre style de leadership
- mettre en valeur les qualités des hommes qui vous entourent

« Quel plaisir que ce condensé de bon sens, de valeurs, d'authenticité venant d'un homme placé au cœur de l'action, emportant l'adhésion et l'énergie de ses équipes ! »

Alain Mauriès. Vice President Human Resources Coca-Cola Entreprise France

Daniel Hervouët, formé à l'école des forces spéciales et du renseignement pendant une quinzaine d'années, consacre désormais ses réflexions à la pédagogie qu'il convient de mettre en œuvre pour faire profiter les décideurs des leçons tirées du monde de l'extrême. Penser l'action et forger l'outil qui permet d'affronter le réel sans désillusion, tels sont les sujets de prédilection évoqués ici. Saint-cyrien, diplômé de l'IEP Paris, du Defense Resources Management Institute, Naval Postgraduate School, Californie (États-Unis), membre du corps d'inspection ministérielle du ministère de la Défense, ancien directeur des études de l'Institut de Hautes Études de Défense Nationale, Daniel Hervouët est également professeur associé de gestion à Paris II (Panthéon-Assas).

Aux frontières du management, ce livre est né de la rencontre entre Frank Bournois et Daniel Hervouët. **Frank Bournois** est professeur au Ciffop à l'Université Panthéon-Assas et cofondateur du master Coaching et développement personnel. Spécialiste de la préparation des futurs dirigeants, il publie régulièrement des ouvrages sur le développement des hauts potentiels. Il conçoit et anime des séminaires de leadership au profit de grandes entreprises européennes et de leurs comités de direction.

Code éditeur : G54539
ISBN : 978-2-212-54539-5

barbaryourte.com | Photo : www.thierryserayphotography.com

- tirage n° 36212

Mener des hommes

Asseoir son autorité et sa légitimité

- tirage n° 36212

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

Chez le même éditeur,

Christophe Inzirillo, Frank Bournois, *L'intelligence sportive au service du manager.*

Vincent Guibert, *Comment manager. 50 situations quotidiennes commentées*.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2005, 2010
ISBN : 978-2-212-54539-5

- tirage n° 36212

Daniel Hervouët

Mener des hommes

Asseoir son autorité et sa légitimité

Deuxième édition

EYROLLES
Éditions d'Organisation

- tirage n° 36212

À tous ceux, petits et grands, qui,
chemin faisant, m'ont aidé à me construire.

À Gwilherm, Morigann et Gwendal
en guise d'héritage.

- tirage n° 36212

Sommaire

Note au lecteur XI
Un certain regard sur l'exercice du leadership XV
Préambule en forme de fiction 1

Partie I

Mener les hommes pour la première fois

Chapitre 1 Se préparer à commander 21
Chapitre 2 Établir des relations avec ses partenaires 41
Chapitre 3 Observer le milieu 63
Chapitre 4 Créer la cohésion 79
Chapitre 5 Gérer l'adversité 103
Chapitre 6 Diriger 125

Pour en savoir plus…
Lexique du commando 155
Les forces spéciales étrangères 161

Partie II

À vous de jouer

Chapitre 7 Développer un style de leadership et en faire un drapeau 169
Chapitre 8 Mettre en place une structure de décision stratégique 171

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Chapitre 9 Mettre en place une structure de management opérationnelle 179
Chapitre 10 Mettre en œuvre une méthode de raisonnement « commando » 183
Chapitre 11 Développer une philosophie de l'action 191
Chapitre 12 Intégrer les enseignements dans le capital d'expérience 197

Conclusion en forme de fiction 201
Index 207
Table des matières 211

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Cet ouvrage, fruit de l'observation et de l'expérience directe, propose au lecteur une démarche progressive qui repose dans un premier temps sur un inventaire des qualités et méthodes générales auxquelles il convient d'adosser son action pour en établir la légitimité. Dans un second temps, ces préalables posés, on s'attaquera à la démarche stratégique concrète du dirigeant en lui proposant un mode d'organisation pragmatique et une méthodologie inspirée de la méthode de raisonnement tactique pour assurer la cohérence et l'efficacité de l'action.

À la manière des maillons d'une chaîne, les éléments contribuant à l'édification de l'autorité du dirigeant sont évoqués tour à tour avec le présupposé qu'une chaîne a la force du plus faible de ses maillons. Chacun aura à cœur d'identifier ses points faibles pour apporter les mesures correctives nécessaires.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Note au lecteur

par Frank Bournois

Dans le cadre de cette courte note introductive, j'aimerais expliquer au lecteur pourquoi le professeur de sciences de gestion est admiratif de l'ouvrage écrit par le contrôleur général des armées Hervouët, véritable contribution au management.

Apprendre aux frontières du management d'entreprise

Ce livre est le fruit d'une idée qui surgit à l'occasion d'une visite ensemble auprès de certaines unités des forces spéciales françaises. Je suis alors marqué par la forte teneur managériale présente dans les missions à conduire. L'univers des commandos concerne des missions :

- à très haute valeur ajoutée stratégique ;
- où le facteur temps est crucial : préparation, moment précis du déclenchement, rapidité du déroulement, bouclage final… ;
- où la prise de décision permet de résoudre des problèmes où la vie d'autrui est souvent en jeu ;
- où la réussite des missions impose des mécanismes d'organisation et de coordination subtils ;
- où bien évidemment rien ne peut se produire sans l'intercession d'un chef préparé et respecté par les membres de son groupe. Tous vivent dans un esprit de cohésion singulier qui n'a rien à envier aux meilleures chartes de valeurs d'entreprise.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Même si on l'a oublié, il faut accepter comme une évidence que le management des hommes n'est pas l'apanage du monde de l'entreprise. Il est très présent dans toutes les formes d'action socialisées. Il y a tant à apprendre à la lisière du monde de l'entreprise :

– dans la sphère sportive, où la victoire d'une équipe n'est pas que la conséquence alchimique du hasard ;
– dans le monde artistique et musical, où la reconnaissance au plus haut niveau implique une chorégraphie complexe de comportements ;
– dans le monde artisanal, où le chef-d'œuvre collectif et sa beauté font oublier la dynamique humaine. Et ceci est vrai ;
– dans l'exercice de professions à haut risque, où la coopération humaine est un facteur critique de réussite (secteur médical, aéronautique…).

Bénéficier de l'expérience intime des groupes de commandos

Le présent ouvrage entre dans l'intimité du fonctionnement d'un groupe de commandos : peu dans sa dimension technique ou technologique mais intensément dans sa dynamique humaine. Et c'est une première en la matière. Des livres ont couvert les aspects historiques ou tactiques mais aucun n'avait encore jusqu'à ce jour révélé l'art de diriger de tels groupes. Parmi les 11 000 ouvrages consacrés au leadership en langue anglaise, il n'y a pas d'équivalent et ne s'en approchent que les écrits de Richard Marcinko comme *Leadership Secrets of the Rogue Warrior : A Commando's Guide to Success* (Digital, 2000).

Daniel Hervouët nous fait entrer dans l'école du chef, au sens le plus noble du terme. Le chef est simplement celui qui est placé à la tête (*caput* en latin) du groupe et c'est donc capital (même origine étymologique, tout comme le mot « capitaine ») ! Le chef, ne l'oublions pas, c'est la version latine du leader anglo-saxon qui a tendance à dominer la littérature managériale.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Le lecteur va découvrir la noblesse de la notion de commandement (déjà utilisée par Fayol) qui ne s'assimile pas à des ordres de petits chefs. Le commandement se construit sur la confiance et la sécurité (*cum mandare*, étymologiquement « placer sa confiance », ce que l'on retrouve dans mandataire ou lettre recommandée) !

Mener des hommes permet de visiter les arcanes du management humain, de manière opérationnelle et pédagogique :

– à travers six chapitres très structurés, fruits de l'observation et de l'expérience des chefs de commandos :
  - se préparer à commander,
  - établir des relations avec ses partenaires,
  - observer le milieu,
  - créer la cohésion,
  - gérer l'adversité,
  - diriger.

Les six chapitres constituent les maillons indissociables et insécables d'une chaîne d'attitudes et de comportements. Bref, de ce que l'on appellerait ailleurs (dans l'entreprise) « les compétences managériales indispensables ». Les maillons d'une chaîne sont complémentaires et chacun sait que sa résistance globale dépend du plus faible d'entre eux. Ceci résonne tout particulièrement à l'heure où les managers formalisent l'importance des réseaux personnels et sociaux !

– Le lecteur pourra réfléchir et construire sa propre légitimité de manager, dans son contexte spécifique. Au fil des pages, la question de l'exemplarité du chef se fait de plus en plus nette. On comprend alors que le chef n'impose pas son respect, mais que c'est son respect qui s'impose.
– L'auteur sait nous transmettre une méthodologie pour parvenir à l'esquisse d'un style individuel. En évitant les recettes de toutes les circonstances…

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

– Pour être intervenu avec Daniel Hervouët auprès de nombreux publics de managers du CAC40, cette méthodologie constitue autant de ressorts pour l'équipe dirigeante que pour leurs collaborateurs portant la responsabilité de projets.
– Le spécialiste de ressources humaines, en fonction de ses propres objectifs va trouver une longue liste de critères pour la détection des hauts potentiels de demain. Rappelons simplement que les fameux centres d'évaluation (*assessment centers*) puisent leurs sources dans l'univers des commandos et des exercices de simulation.
– Le livre constitue aussi un plaidoyer pour la diffusion du concept de résilience[1] managériale. Ou encore cette nécessité, pour l'homme au travail, d'anticiper les chocs professionnels et de savoir rebondir, le cas échéant. Mais les idées dépassent la sphère professionnelle pour aussi aborder le domaine personnel (dont la culture générale et l'hygiène de vie du chef).

Saluons l'entreprise de Daniel Hervouët qui contribue ainsi à mieux saisir les apprentissages du collectif dans les organisations. Alors que le monde des affaires devient de plus en plus exigeant et que l'autorité hiérarchique ne s'accepte plus si facilement, la fibre humaniste de l'auteur alliée à une éthique du chef nourrit l'envie de diriger et de faire progresser nos sociétés.

1. Développé dans É. Albert, F. Bournois, J. Duval-Hamel, J. Rojot, S. Roussillon et R. Sainsaulieu, *Pourquoi j'irais travailler*, Eyrolles, 2003.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Un certain regard sur l'exercice du leadership

La fonction dirigeante est avant tout incarnée par la capacité originale d'un individu à mener un groupe humain vers ses objectifs en intégrant dans son raisonnement et ses attitudes un grand nombre de facteurs de natures différentes et complexes.

Cette capacité s'identifie et se construit dans le temps. C'est la raison pour laquelle cet ouvrage insiste sur le parcours initiatique du chef, sur sa capacité à nouer des liens privilégiés avec ses collaborateurs et partenaires sans quoi il n'est pas de mobilisation dans l'action.

Parallèlement, conscient que cette action se déroule dans le cadre d'une dialectique des volontés, le dirigeant est placé dans le contexte d'adversité qu'il doit gérer. Pour cela, des éléments lui sont fournis pour renforcer sa capacité à observer le milieu dans lequel il évolue, à créer la cohésion autour de ses projets, à gérer l'adversité et enfin à assumer ses fonctions dans un double souci de performance et d'humanisme.

Cette réconciliation de deux notions souvent présentées comme antagonistes est le point central des enseignements tirés de l'observation de l'exercice du leadership dans le contexte extrême des commandos.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Préambule en forme de fiction

Ce récit est une fiction. Il a pour objet de montrer aux personnes peu accoutumées à cet univers comment se déroule une mission type. Il rassemble de nombreux éléments glanés dans des phases d'entraînement répétées par les hommes des forces spéciales, des bribes d'opérations réelles d'extraction de ressortissants, des situations vécues par des forces spéciales alliées. Ces quelques pages, qui concentrent des faits qui s'étaleraient dans la réalité sur plusieurs heures ou jours, soulignent comment sont mises en valeur, dans l'action, des années de formation, d'entraînement et de préparation. Ces hommes issus d'unités diverses appartenant aux trois armées (terre, air, mer), interviennent dans les trois dimensions, savent combiner leur savoir-faire, coordonner leur action et intégrer les termes de leur mission de manière à réduire au minimum les risques qu'ils encourent et maximiser leurs chances de réussite.

Océan Atlantique, 5 h 00, dix miles sud des Banana Islands (Sierra Leone).

La masse sombre du Sirocco glisse sur l'eau en laissant dans son sillage le sourd grondement de ses machines. L'obscurité dissimule la côte qui n'est qu'à une quinzaine de kilomètres à vol d'oiseau. La mer est calme. C'est à peine si les pales des hélicoptères répartis sur le pont d'envol oscillent au gré de la houle. L'air est doux. L'officier de quart observe les mécaniciens qui s'affairent autour de leurs machines. Les commandos ont cessé leurs préparatifs. Ils ont disparu dans le ventre du navire.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Dans la salle de briefing, le lieutenant Kern rejoint ses hommes qui l'attendent pour un dernier point. Leurs silhouettes sont massives. Ils sont déjà équipés. Les poches des gilets de combat sont gonflées de grenades et de munitions. Les visages bariolés à la crème de camouflage ont quelque chose d'effrayant. Dans un coin, les équipages d'hélicos tranchent avec leurs combinaisons de vol jaune sable.

L'entrée de l'officier impose naturellement le silence, les regards se fixent sur lui. Il jette un œil à sa montre puis vérifie l'heure à l'horloge électronique accrochée au mur.

« Messieurs, calez vos montres, Il est 5 h 03. À 5 h 30, décollage vers vos objectifs. Rien n'a changé par rapport au plan d'action que nous avons préparé hier. Juste un bref rappel. L'adjudant Vargas va d'abord faire le point des derniers renseignements dont nous disposons. »

Le sous-officier s'avance pour appuyer sur une touche de l'ordinateur. Une image s'affiche sur grand écran. Une vue aérienne, prise à environ trois cents mètres d'attitude.

« Voilà le village de Bambaya, trois kilomètres à l'est de Waterloo. » En dépit de la gravité de la situation, des sourires s'affichent sur les visages.

« Oui, ça ne s'invente pas ! Désolé ! Nos otages sont toujours dans la maison en dur, ici, à cinquante mètres du village. Quatre rebelles en contrôlent l'accès. Une mitrailleuse de 30 mm est installée devant l'unique entrée qui donne sur le village. En général, il y a deux types qui restent à l'intérieur, un qui somnole à côté de la mitrailleuse et un autre qui fait les cent pas devant la maison. À cent mètres, une vingtaine de rebelles sont installés dans les cases. Armes individuelles, RPG[1] et un bitube de 14,5 monté sur un pick-up[2]. La plupart du temps, ils sont shootés. Ils se croient donc invincibles et n'ont peur de rien. Les villageois sont à l'écart, dans la partie sud. Les

1. Lance-roquettes antichar d'origine russe.
2. Il s'agit de mitrailleuses lourdes montées sur affût double. Leur puissance de feu est redoutable.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

otages : deux hommes, une femme et une petite fille. Ils ne sortent jamais. Ils doivent partager la pièce unique avec leurs gardiens. »

Tout en décrivant la situation, l'adjudant faisait défiler les photos reçues par transmission de données au petit matin. Elles s'imprimaient dans les rétines. La connaissance visuelle du terrain ferait gagner de précieuses secondes.

« Les gars de Penfen[1] sont en place depuis trente-six heures. Ce sont eux qui nous ont fait parvenir ces photos. Ils confirment qu'à 4 h 30 rien n'avait changé. Deux tireurs d'élite de Montfort[2] ont été mis en place avec eux. Ils sont prêts à nous appuyer. »

Son intervention terminée, il s'écarta pour céder la place au lieutenant.

« Merci Vargas. À présent, je rappelle le mode d'action. Décollage à 5 h 30. Deux Pumas. Zhang avec ton équipe, tu vas dans le Zoulou Tango[3]. Les autres avec moi dans le Fox Yankee. Mise en place en corde lisse vers 6 h 00 au point November. Avec les mouvements aériens des hélicos de l'ONU, les nôtres passeront inaperçus. »

Tout en parlant, le lieutenant désignait les lieux, sur la carte murale, avec un crayon laser. Simple rappel, car tous connaissaient par cœur le mode opératoire qu'ils avaient répété des dizaines de fois entre eux.

À partir de là nous progressons vers nos bases d'assaut. Six kilomètres à parcourir en sûreté sur les deux itinéraires parallèles que nous avons définis. À 8 h 00, tout le monde est en place. Silence radio jusque-là.

1. Le commando de Penfentenyo est l'un des commandos marine spécialisé dans la reconnaissance et le renseignement, qui appartient à la composante marine des forces spéciales.
2. Le commando de Montfort est spécialisé dans les appuis à distance, notamment celui fourni au moyen de tireurs d'élite capables de rester six heures à l'affût en observant la cible qu'ils auront à détruire.
3. Immatriculation de l'hélicoptère.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Je déclencherai l'action. Zhang, avec ton groupe, tu nous couvres face au village, je ne veux pas de surprise de ce côté-là. Sur mon ordre, les tireurs d'élite flashent les sentinelles. Avec le groupe d'assaut, on pénètre dans la maison, grenades éclair, on traite les rebelles. Attention, pas une égratignure aux otages.
Dès que le groupe d'assaut attaque, Zhang et ses gars détruisent la 14,5 et le groupe de rebelles. C'est clair ?

— Clair, répondirent les hommes dans un grondement collectif.

— Bien, quatre hélicos seront en *stand-by*[1] derrière les reliefs, trois kilomètres à l'est, à partir de 8 h 00. Dès que la zone est sécurisée, ils rappliquent sur mon ordre. On fait trois grappes[2] aux points Alpha, Bravo et Charlie. Première grappe pour les gars de Penfen et de Montfort au sud de la maison. Deuxième pour mon groupe avec les otages devant la maison et dernière pour Zhang et ses gars à proximité de leur zone d'action. Pas trop près sinon vous allez être gênés par la fumée des cases qui vont cramer. Le Puma canon[3] assurera la sécurité de l'opération. Ok ?

Les pilotes opinèrent en direction de Kern.

« Des questions ? »

Un court silence confirma au lieutenant que ses hommes étaient prêts.

« Ok, embarquez, départ dans dix minutes. »

1. Stand-by est utilisé pour signifier une position d'attente.
2. La technique de la grappe consiste pour un groupe de personnes à se fixer au moyen d'un mousqueton à une corde descendue d'un hélicoptère et à être enlevé par cet hélicoptère pour quitter rapidement une zone dangereuse. Pendant le transport, la grappe humaine pend sous l'hélicoptère.
3. Le Puma canon est un hélicoptère doté d'un canon de sabord (côté) de 20 mm qui assure la sécurité d'une opération de récupération de personnel au sol en interdisant, par ses tirs, à un adversaire de s'approcher.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Bambaya, 8 h 05.

Les deux détonations n'en firent qu'une tant elles furent simultanées. Les rebelles dansèrent une fraction de seconde, comme des hommes ivres, avant de s'effondrer, la tête transpercée par une balle de 7,62.

Contre la maison, un groupe compact progressait, les armes braquées comme les aiguilles d'un hérisson, couvrant toutes les directions. Un rebelle sortit après avoir entendu les coups de feu des tireurs d'élite. Mal réveillé de ses excès de shit, il ne vit pas sa dernière heure arriver. Un gars de Montfort qui l'avait saisi dans sa lunette scella son sort.

Le claquement sec de la grenade éblouissante lancée dans la maison ne laissa pas le temps au dernier rebelle de tirer sur les otages. Le binôme de tête du groupe d'assaut était déjà à l'intérieur. Comme à l'entraînement, ils durent trier du regard les cinq personnes qui étaient dans la pièce. Deux claquements secs éliminèrent le dernier danger.

« Clair à l'intérieur », hurla l'un des commandos à destination de son chef.

Dans un coin de la pièce les otages recroquevillés au sol, les uns contre les autres, affichaient des traits de terreur.
Le lieutenant pénétra dans la maison et jaugea rapidement la situation.

« Armée française, n'ayez pas peur, lança-t-il d'une voix rassurante. Venez, dit-il en tendant la main. Nous allons vous évacuer immédiatement par hélicoptère. Vous ne risquez plus rien. »

Quelques secondes plus tard, une série d'explosions assourdissantes embrasa la partie nord du village. Les hommes de Zhang venaient de lancer leurs grenades. Des flammes d'une vingtaine de mètres s'élevèrent immédiatement au-dessus des cases qui se consumèrent comme de la paille. Des détonations saccadées ponctuèrent le tir ajusté des commandos qui avaient resserré leur étau sur les derniers rebelles. Ceux-là ne viendraient plus perturber l'opération.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Déjà les hommes de Kern s'affairaient sur les quatre otages pour leur faire enfiler des harnais.

« Tu vas voir, dit un commando à la petite fille, ce sera mieux qu'à Disneyland. »

À l'extérieur, le battement saccadé des pales d'hélicoptère se rapprocha. Le groupe du lieutenant se rassembla selon un ordre précis. Les otages encadrés de près tenaient leur mousqueton à la main comme on leur avait dit de le faire. Une corde descendit du ciel à laquelle tous se retrouvèrent bientôt fixés.

La puissance de la turbine arracha en douceur la grappe humaine à la pesanteur. À quelques centaines de mètres, deux autres machines avec leur curieux appendice amorçaient également leur virage pour retourner vers le Sirocco, tandis qu'en contrebas le Puma canon achevait sa ronde protectrice. Le lieutenant Kern eut un soupir de soulagement. Il revenait avec tous ses hommes.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Partie I

Mener les hommes pour la première fois

« L'autorité implique une obéissance dans laquelle les hommes gardent leur liberté… »

Hannah Arendt, *La crise de la culture*

« Quels que soient les riens dont nous nous occupions, c'est pourtant l'authentique et le grand qui s'impriment dans notre mémoire avec le plus de force. »

Ernst Jünger, *Le cœur aventureux*

- tirage n° 36212

Les commandos, nés dans les heures sombres de la Seconde Guerre mondiale, ont développé une culture qui vise à optimiser l'action de petits groupes en tirant un parti maximal de leurs ressources humaines et de leurs moyens techniques.

L'innovation dans les méthodes et l'audace qu'ils cultivent leur permettent de viser des objectifs d'ampleur stratégique.

Tension vers l'action imprégnée d'humanisme, extrême compétence mobilisée jusqu'aux limites, adhésion et partage de valeurs fortes au service d'un objectif commun, imagination en perpétuel mouvement additionnant les talents sans exclusive, modestie et autocritique constructives, recherche de l'efficacité maximale, l'esprit commando mérite un examen intéressé. Nourrie de fondamentaux de la nature humaine, aux antipodes du dogmatisme ou de la théorie artificielle, cette philosophie de l'action où l'homme est la clef de voûte présente de nombreux attraits pour tout responsable à la recherche de méthodes qui ne font pas que sacrifier à la mode.

Renouveler l'exercice du leadership en s'inspirant d'un exemple de l'extrême, voilà l'idée.

Commandement et leadership, deux univers étrangers ?

La notion de commandement est marquée au mieux du sceau du comique troupier, au pire de l'infamie de l'autoritarisme. Commander, *« c'est exercer son autorité sur quelqu'un en lui dictant sa conduite »*, nous dit *Le Robert*. À l'opposé, le leadership est *« l'aptitude d'une personne à exercer une influence dominante sur d'autres personnes en obtenant leur adhésion active à des idées, des orientations, des projets ou d'autres actions sociales »*, selon le *Grand dictionnaire de l'office québécois de la langue française*. Pris sous cet angle, le commandement est un mode plutôt archaïque d'exercice du leadership dans lequel le chef désigné agit en monarque. Ce cliché tire son origine de l'exercice de l'autorité du chef militaire au combat. Sous le feu de l'ennemi on n'a pas le temps de chercher à exercer une

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

influence. Le chef formé et entraîné à cela doit assumer sa responsabilité de commandement sans contestation.

Mais l'histoire nous apprend que cette autorité ne peut s'exercer durablement sans assises solides. La liste est longue des armées débandées faute de confiance dans les compétences de leurs chefs. La liste est également longue des sacrifices inutiles consentis par des troupes disciplinées mais commandées par des chefs incompétents.

Commander ne consiste donc pas à appliquer les termes d'un mandat, en fonction d'un diplôme obtenu préalablement, mais à exercer une autorité authentique assise sur la confiance gagnée auprès de ses subordonnés en faisant ses preuves.

Commander est une philosophie, un art, qui, à l'instar de celui du cavalier, doit s'appliquer sans contrainte excessive.

La question du commandement, centrale pour les forces armées, est particulièrement sensible chez les commandos. Le contexte dans lequel ils agissent impose en effet une efficacité maximale. Il est donc normal que son exercice y ait été soumis à un examen sévère, nourri d'expériences concrètes.

Or il n'est pas de forces de commandos authentiques dans lesquelles l'exercice du commandement puisse être assimilé à de l'autoritarisme. Au contraire, on voit s'y développer un style de leadership qui met souvent mal à l'aise les hiérarques classiques. Certains d'entre eux ne voient chez ces hommes que des marginaux incontrôlables, tels les corps francs du capitaine Conan qui *« exécutait des coups de main d'une audace terrifiante »*… [avec] … *« ses cinquante types (qui) lui obéissaient mieux qu'au bon Dieu*[1] *»*.

Ces préventions ne sont que l'expression d'un profond décalage culturel. Là où beaucoup s'attachent à la forme, les commandos font prévaloir le fond car ils savent que, dans les circonstances extrêmes, le formalisme n'a pas sa place. Dépouillés du décorum, ils vont à

1. Roger Vercel, *Capitaine Conan*, Albin Michel, 1934.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

l'essentiel. Le chef, entouré de ses hommes, assume la charge la plus lourde. Il se doit non seulement d'être un bon équipier, mais en plus il lui revient d'anticiper sans relâche. Il collecte les informations, suggère des modes d'action, écoute les remarques, ouvre la voie aux initiatives, pousse chacun à donner le meilleur de ses compétences tout en veillant à leur survie. Son autorité est organique et non institutionnelle, elle repose sur le développement, jamais achevé, d'un leadership reconnu de tous, adossé à une compétence constatée sur le terrain.

C'est l'école de la vérité, celle où le mensonge et les apparences ne tiennent pas longtemps sous l'effet de l'épreuve et de la promiscuité.

Sans se lancer dans des parallèles douteux entre guerre tout court et « guerre économique », le chef de commando pourrait suggérer quelques idées à son camarade civil. L'hyper-concurrence dans laquelle se débattent les acteurs économiques engendre des traumatismes et des peurs qui déstabilisent nombre de personnes. Leur potentiel s'en trouve sérieusement altéré. Dans cet environnement, à l'instar du chef de commando qui mène ses hommes dans la tourmente, le patron doit s'efforcer de préserver un lien de confiance suffisamment solide avec ses collaborateurs pour que la solidarité entre eux ne soit pas qu'une formule. La recherche immédiate du profit doit être alors écartée pour faire prévaloir un investissement de plus long terme sur le capital humain.

Ce style de leadership est de nature à limiter le stress lié à l'environnement en replaçant l'être humain au centre des préoccupations.

Corpus intemporel, il s'affranchit des modes et demeurera valide aussi longtemps que le bon fonctionnement des sociétés dépendra du comportement des hommes.

Développer encore l'agressivité ?

L'allusion aux commandos, lorsqu'on raisonne sur les modes de management, peut provoquer des craintes légitimes. S'agit-il d'un nouvel

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

avatar de cette agressivité concurrentielle que l'on prend souvent pour un gage de professionnalisme ? La technique commando serait un nouveau moyen efficace de « tuer » ses concurrents ou de rivaliser à l'excès avec telle ou telle partie prenante ?

Croire en cela reviendrait à ignorer la culture des forces spéciales. Il ne faut pas confondre le contexte dans lequel interviennent les commandos et la façon dont ils s'y préparent. Si leur domaine de prédilection est, pour faire court, la guerre ou au moins la crise, il n'est pas celui de l'apologie de la violence. Les commandos opèrent comme des chirurgiens de l'impossible. Peu nombreux, agissant en univers hostile, ils doivent obtenir un maximum d'effet avec un minimum de moyens. Concentrés sur des missions à haute valeur ajoutée stratégique (renseignement, libération d'otages, extraction de ressortissants, capture de terroristes ou de criminels de guerre), ils sont en première ligne des situations les plus brûlantes. Leur obligation de discrétion en fait des hommes de l'ombre qui recueillent rarement les lauriers de leurs réussites et pansent leurs plaies dans l'ignorance générale.

Ces commandos sont marqués par leur genèse. Issus, au moins dans l'esprit, des unités de choc de la Seconde Guerre mondiale, ils ont développé leurs premiers savoir-faire aux côtés des Britanniques dans la lutte contre le nazisme. Pour résumer caricaturalement leurs valeurs, on pourrait dire qu'ils mettent en œuvre une audace extrême au service d'une cause juste. Leurs règles déontologiques sont rigoureuses et font l'objet d'un long apprentissage. Chacun des savoir-faire appris dans les centres d'entraînement s'accompagne d'un savoir-être qui donne du sens aux efforts hors du commun que l'on exige d'eux. À l'image des arts martiaux, la formation commando enseigne la maîtrise de la violence par le contrôle de soi. L'assurance de sa force permet d'en maintenir l'usage au plus bas niveau nécessaire.

Ce n'est donc pas la violence ou l'agressivité qui sont au centre de cette réflexion, mais plutôt l'art de travailler ensemble avec un sens

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

aigu du collectif, l'efficacité optimale par l'analyse approfondie des facteurs de réussite, le désintéressement par l'adhésion à un système de valeurs qui assure une place à chacun.

Promouvoir des valeurs exclusivement masculines ?

Il est vrai que les commandos sont un univers d'hommes. Les chants, les rituels y sont masculins. De la même manière qu'il n'y a pas si longtemps, les navigateurs, les alpinistes, les pompiers et les Premiers ministres étaient des hommes.

On n'en est plus là. Sans remonter jusqu'aux Amazones, des brèches s'ouvrent progressivement dans ce vieil édifice social. Aucun domaine n'est à l'écart de ces évolutions. Des femmes ont été intégrées au service action de la DGSE[1], au GIGN[2], alors que la sécurité de Kadhafi est assurée par des gardes du corps féminins depuis de nombreuses années. Ça ne veut pas dire pour autant que cela se fait sans heurts.

Ridley Scott s'est efforcé de montrer, dans son film *À armes égales*, les difficultés d'intégration d'une femme, pourtant exceptionnelle en tout (Demi Moore), dans ce monde hyper-machiste. Malgré l'emphase hollywoodienne, on peut y trouver quelques accents de réalisme.

Mais il ne s'agit pas de s'interroger ici sur les limites plus ou moins objectives qui expliquent la faible féminisation des unités de commandos. Le sujet est plutôt d'étudier un mode d'exercice alternatif du leadership qui sonne le glas des relations de pouvoir traditionnelles pour promouvoir un système plus humain donc plus efficace à long terme.

Face aux épreuves ultimes, l'officier de commandos tire sa force du partage du fardeau de la mission avec ses équipiers. Sans se délester de ses responsabilités, il consulte ses hommes et les informe de ses

1. Direction générale de la sécurité extérieure.
2. Groupement d'intervention de la gendarmerie nationale.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

intentions. L'action se fait alors par une adhésion librement consentie aux objectifs du chef qui aura su exercer sur eux un ascendant naturel adossé à une compétence reconnue. Le faux-semblant n'y a pas sa place, pas plus que l'autoritarisme glacé ou les combinaisons machiavéliques. Les personnalités sont à nu, face à des situations qu'il faut maîtriser ensemble.

Une telle démarche est probablement de nature à permettre au pragmatisme féminin de s'exprimer plus largement. La culture commando, prise comme référence comportementale, met les hommes et les femmes sur un pied d'égalité face à l'enjeu de la réussite pour peu que le jeu ne soit pas volontairement biaisé.

Le commando comme exemple ?

Le monde des commandos est très connoté dans l'imaginaire populaire. Il est revenu à la mode lorsque le Mur de Berlin est tombé. Privés du grand ennemi soviétique contre lequel se mobilisaient depuis des décennies le génie scientifique américain et une armée pléthorique, les responsables de la Maison-Blanche se sont retrouvés face à un danger plus insidieux, plus sournois. Il fallait désormais traquer le terroriste dans sa cache pour sauver le monde libre. Seuls des hommes exceptionnels, surentraînés, pouvaient s'acquitter de cette mission. C'est ainsi que s'est développée, surtout à travers le cinéma, l'image du commando, clone de Rambo, déroulant un scénario qui débouche inéluctablement sur la victoire finale.

La réalité est tout autre. Si les critères physiques de sélection sont extrêmement sévères, c'est dans sa tête que réside la véritable puissance du commando. La formation qu'il reçoit vise à transformer le citoyen plus ou moins égoïste attiré par l'aventure qu'il était au départ en un équipier fiable qui soit tout sauf un aventurier.

Le commando est un système humain qui tire son efficacité d'une concentration élevée de volonté, de technicité, d'audace, de résistance à l'adversité et d'imagination. Mais ce qui mérite d'être retenu,

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

c'est que ces qualités ne sont pas le fruit d'une simple addition arithmétique de talents individuels préexistants, elles résultent d'une mutation profonde. Opposé au vedettariat, l'esprit commando crée une interdépendance technique et affective entre les individus. Comme les éléments d'une horlogerie complexe, chacun est valorisé par le groupe tandis que le groupe tire ses caractéristiques et son potentiel de la combinaison des talents individuels. Dans un commando, l'effectif est trop réduit pour gaspiller la ressource d'un équipier et le laisser se marginaliser. Tous les talents doivent être mobilisés aux limites du possible. Mais ce résultat ne saurait être atteint sous l'effet de la contrainte. Il résulte d'une adhésion pleine et entière aux valeurs du groupe instillées par l'exemple et la mise en situation. Pour autant, cela n'implique en rien le conformisme, au contraire. Ces valeurs sont précisément celles d'une imagination en permanente effervescence, d'une recherche constante de modes de résolution alternatifs des difficultés rencontrées. Comme au rugby, les commandos doivent trouver sans cesse les moyens de relancer l'action, de surprendre, d'innover. Seule une équipe imaginative, aux savoir-faire individuels et collectifs éprouvés peut y parvenir.

Dans ce contexte, le chef se doit d'exercer son autorité d'une manière peu conventionnelle, axée sur l'essentiel, dépouillée des formalismes inutiles. Pour cela, il doit non pas faire des prouesses supérieures à celles de ses hommes, mais développer une aptitude à valoriser leur potentiel, à obtenir le meilleur d'eux sans les mettre inutilement en danger, ni les user prématurément. Ce mode d'exercice du commandement est un humanisme tourné vers l'action dont les enseignements dépassent très largement le seul univers des commandos.

Encore une méthode prête à porter pour manager déboussolé ?

Un manager en quête d'un kit de recettes ne trouvera pas son compte dans ce livre. Il n'y a pas de note d'organisation interne qui soit susceptible de mettre en œuvre en quelques semaines la culture

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

« commando ». Une telle démarche, au demeurant ridicule, serait condamnée à l'échec. S'inspirer du mode d'exercice du leadership dans les commandos impose un temps d'arrêt, une réflexion, un bilan. La question n'est pas de savoir si le manager a assez de souffle pour atteindre des sommets élevés, mais plutôt de s'assurer qu'il a la volonté et les aptitudes nécessaires pour promouvoir une culture alternative de l'exercice de l'autorité sur le long terme.

C'est un choix philosophique qui modifie radicalement les rapports de force et les priorités. Dans cette logique, qui donne la primeur aux valeurs, on part du constat que le plus important facteur à prendre en compte est la ressource humaine. Si cette condition est réalisée, les adaptations techniques, méthodologiques ou autres, rendues nécessaires par l'évolution du contexte, en seront infiniment facilitées. Les mutations apparaîtront naturelles et les esprits seront disposés à les traiter sans réticences conservatrices dans la mesure où la cohésion sociale se sera construite autour de valeurs d'adaptation et de réaction rapide.

C'est une éthique du management qui recentre les enjeux sur les êtres humains en ce qu'ils sont les moyens et la fin de toute action.

Placé au centre, l'homme n'a plus à subir, puisqu'on lui donne l'opportunité d'agir du meilleur de lui-même, à la place qui lui revient.

Cette éthique est exigeante pour tout le monde. Elle impose aux chefs d'être exemplaires, transparents et d'ouvrir des perspectives mobilisatrices. Elle crée également pour chacun un impératif perpétuel de valeur ajoutée. L'édifice repose sur des bases fragiles aussi longtemps que cette culture particulière ne s'est pas enracinée dans tous les esprits. Le délai de retour sur investissement du leadership « commando » est donc proportionnel à la confiance instaurée ainsi qu'à la qualité de mise en œuvre des principes de base énoncés dans cet ouvrage.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Comment les principes dégagés dans des unités d'élite pourraient-ils s'appliquer à tous ?

Comment peut-on imaginer faire profiter le plus grand nombre de ce qui n'est accessible qu'à une élite triée sur le volet ? La multiplication des prérequis tendrait à prouver que seules quelques structures particulièrement bien profilées seraient en mesure de se lancer sur cette voie.

Or, il n'en est rien. De la même manière que nombre de matériaux ou de technologies devenus usuels ont été développés primitivement pour satisfaire des besoins rares et spécifiques (ordinateurs pour la défense, Gore-Tex pour les alpinistes…), l'expérience de l'exercice du leadership chez les commandos constitue une sorte d'élixir obtenu à haute pression. Ce qui a été mis au point dans les conditions les plus dures peut ensuite être mis en œuvre dans des conditions normales car les tests en ont validé le contenu. Il reste à en vulgariser les valeurs et les méthodes.

À la manière du stratège industriel qui se réfère à Sun Tzu, un dirigeant soucieux d'efficacité pourra intégrer la culture de leadership « commando ». Il est des références qui traversent le temps sans rien perdre de leur valeur parce qu'elles s'appuient sur des éléments qui puisent leur source dans l'éternel humain. Les techniques et les méthodes changent, mais il y a toujours au fond de l'individu une même flamme qui brûle. Cette flamme, résumée sommairement par la pyramide de Maslow, est intégralement prise en compte dans le leadership « commando ».

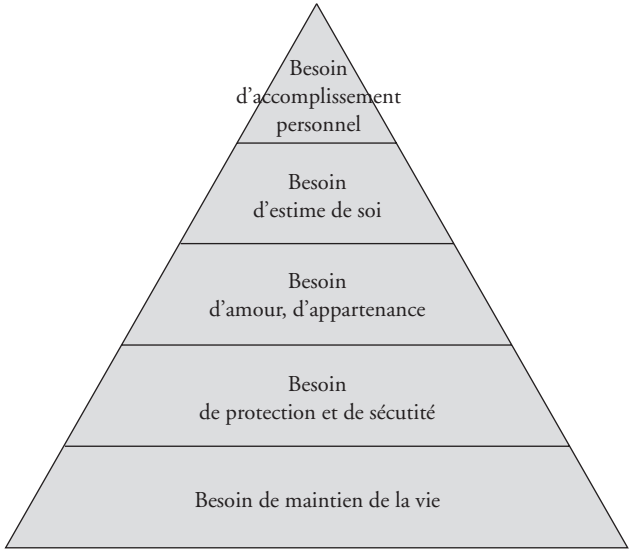
L'originalité chez les commandos, c'est que ces dimensions sont prises en compte de façon organique, permanente, désintéressée. C'est l'honneur des chefs de s'en assurer. Ils sont largement payés en retour par le dévouement de leurs hommes.

Comment ces cinq besoins universels sont-ils pris en compte ?

1. Le *maintien de la vie* est un devoir sacré du chef, même si dans certaines circonstances la dangerosité des missions occasionne

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212



des pertes. L'iconographie romantique du sacrifice inutile ne fait pas partie de l'imaginaire du commando.

2. Le *besoin de protection* et de sécurité est procuré par une sauvegarde mutuelle renforcée par le souci du chef de veiller sur le sort de ses hommes, pendant les missions, mais aussi bien au-delà (formation, promotion, suivi de carrière…).
3. Le *besoin d'appartenance* est satisfait par un esprit de corps fait de solidarité, d'amitié, de soutien mutuel et d'adhésion à des valeurs fortes. Les rites initiatiques d'admission dans les commandos y contribuent (sélections, stages de formation, cérémonies), de la même manière que les traditions vivantes (habitudes vestimentaires, fêtes, vie en commun).
4. Le *besoin d'estime de soi* y est nourri par la nature des missions qui donnent au commando le sentiment de servir une cause juste (lutte antiterroriste, extraction de ressortissants, libération d'otages, capture de criminels de guerre…) dans le cadre d'un État de droit. Parallèlement, la confiance accordée aux unités de commandos par les hautes autorités leur renvoie une image valorisante.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

5. Le *devoir d'épanouissement de l'autre* est pleinement rempli dès lors que les activités des commandos leur permettent de sonder leurs limites, d'aller au bout de leurs capacités en ayant la certitude que ces efforts seront reconnus par leurs pairs et que ces épisodes ne sont que des étapes d'un parcours plus vaste sur lequel ils sont accompagnés et suivis.

Une utopie pour venir à bout des travers humains ?

Une réaction courante consiste à reconnaître les vertus d'une méthode pour immédiatement expliquer qu'elle ne peut pas s'appliquer à son domaine. On invoque tour à tour les défauts de ses collaborateurs, l'inefficacité de l'organisation, le poids des contraintes. La liste peut s'allonger à l'infini pour justifier de poursuivre sur les errements antérieurs ou se limiter à appliquer des réformes clés en main en sous-traitant à des consultants faute d'avoir le temps de s'y consacrer en personne.

Au bout du compte, les structures s'usent en querelles fratricides, en jalousies interservices et en frottements de toutes natures. On roule dans un autocar dont chaque passager tient un volant, un levier de vitesse et joue du frein et de l'accélérateur. Chacun est désespéré par l'inefficacité générale et considère qu'on sabote son travail. Le stress s'installe dans la meute sous la menace du mâle dominant dont on aimerait prendre la place avant qu'il ne nous mette à la porte. La peur retombe en pluie fine sur les niveaux subalternes qui somatisent les dysfonctionnements organisationnels pour la plus grande prospérité des psychanalystes et des laboratoires pharmaceutiques.

Évoquer le leadership façon « commando » dans ce contexte semble relever de l'utopie. Le poids des inerties se dresse comme un obstacle insurmontable et semble devoir le reléguer dans le placard des accessoires fantaisistes. Et pourtant. Si l'on essaye petit à petit, en montrant l'exemple d'en haut, de développer un climat de confiance, de transparence en pénalisant systématiquement les attitudes individualistes

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

et intéressées, en mobilisant les équipes autour d'objectifs clairs et réalistes, dans le respect de chacun, la révolution peut se mettre en route. Au lieu de flatter le mauvais côté de chacun, on le pousse à prendre du plaisir à contribuer à sa mesure à l'œuvre collective. La méthode « commando » n'est rien d'autre qu'une démarche construite et éprouvée visant à obtenir le meilleur de chacun dans une adhésion entière aux objectifs collectifs. Mais pour y parvenir, la politique incantatoire n'est d'aucun secours. Il faut au contraire retrousser les manches et réapprendre à travailler ensemble avec loyauté.

Pour peu qu'on ne se décourage pas à la première déconvenue, les mentalités peuvent évoluer assez rapidement. L'essentiel est d'énoncer les nouvelles règles, non pas sous la forme d'un programme, mais une à une, progressivement, de les faire vivre au quotidien et de prêcher par l'exemple. La réussite dépend étroitement de l'implication durable des plus hauts échelons hiérarchiques, relayés sans faille jusqu'aux plus bas échelons. Les structures offrent une inertie au changement, mais savent percevoir quand le vent tourne. Il importe de faire en sorte que des faits concrets par lesquels on mesure la réalité d'une réforme apparaissent clairement aux yeux de tous. Les effets positifs ne sont alors pas longs à se manifester. La culture « commando » aide à trouver la manière de rendre fertile une terre en jachère.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Chapitre 1

Se préparer à commander

On peut être né avec des qualités intrinsèques de chef, on n'est pas pour autant prêt d'emblée à en assumer les responsabilités. L'énergie et l'aptitude à rassembler doivent être canalisées en même temps que se forgent les qualités intellectuelles et humanistes indissociables de la fonction dirigeante.

- Acquérir une culture générale
- Apprendre à se connaître soi-même
- Forger son esprit de décision
- Être en forme physique
- Développer son esprit critique et s'accoutumer à accepter celui des autres
- Se forger une éthique humaniste du commandement
- Apprendre à diriger le travail de groupe
- S'entraîner à dégager une vision
- Apprendre à dialoguer quel que soit l'interlocuteur
- Savoir développer une complicité avec ses collaborateurs

Acquérir une culture générale

« La véritable école du commandement est la culture générale », Charles de Gaulle, *Vers l'armée de métier.*

Ce thème d'apparence passe-partout est cependant essentiel. Il ne consiste pas à emboîter le pas de ceux qui font profession de constater

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

le déclin du savoir et la décadence des mœurs. Il évoque simplement le caractère central de la culture générale dans la formation initiale et permanente du chef.

La culture générale n'est pas une simple accumulation de connaissances pluridisciplinaires. Elle est le premier outil du chef pour appréhender la réalité complexe à laquelle il va se trouver confronté. Conçue comme une ouverture et non comme une fin, elle prépare à aborder l'inconnu avec curiosité, modestie et intérêt. Elle nourrit l'acceptation de cet inconnu comme une richesse, mais aussi comme une donnée incontournable. L'histoire, la géographie, les sciences naturelles, le droit, les relations internationales, l'économie, la sociologie, les religions, sont autant de clés qui aideront le décideur à identifier les facteurs déterminants d'une situation et à mesurer l'influence qu'ils exercent sur sa propre action. La tentation est forte de trouver causes et justifications au sein de l'univers spécialisé dans lequel on se laisse enfermer. La culture générale en bouscule les limites et ouvre l'horizon. Elle est l'atout de ceux qui voient loin pour avoir observé les ruptures du passé et savent en déduire les indices de celles qui sont susceptibles de survenir dans le futur.

C'est un éveil intellectuel, une perpétuelle remise en cause, un réflexe vital contre les lieux communs et les jugements hâtifs, un atout dans l'adversité, un raccourci vers les solutions, un avantage compétitif, un temps d'avance sur ceux qui découvrent les réalités au gré de l'actualité. Appétit de savoir plutôt que connaissance encyclopédique, c'est une posture intellectuelle qui confère un avantage au moment où se présentent les difficultés. À l'instar de ces exercices de mathématiques que l'on pratique avant un concours, la culture générale prépare l'esprit à envisager les différents modes de résolution. Fort de cette souplesse d'esprit, le chef est en posture d'étudier toutes les hypothèses sans résistances culturelles ni *a priori*.

La culture générale exige un investissement initial. Les études faites à l'université ou en école y contribuent, mais ne sauraient constituer à

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

elles seules un socle suffisamment solide. L'effort doit se poursuivre en privilégiant deux voies particulières : le voyage et la littérature.

La littérature permet de se frotter à la multitude des sentiments humains. Tout a été écrit sur les mobiles de l'homme. Lire, c'est absorber un concentré d'expérience : le jeu du pouvoir chez Shakespeare, le courage et l'abnégation chez Xénophon, l'amour, l'ambition, la jalousie chez Balzac, Maupassant… La littérature est l'oxygénation du chef. Tout en lui offrant une détente, elle déclenche en lui un processus d'éternelle curiosité et le nourrit.

Le voyage est le complément indispensable de la littérature car il en corrige les effets négatifs. Se limiter à la lecture aurait des effets stériles. On ne peut en rester à l'expérience des autres. Ce qui importe, c'est le vivant. Aller à la découverte d'autres modes d'organisation sociale, d'autres attitudes, d'autres façons de penser, de se nourrir, d'exprimer son respect, ses sentiments, d'exercer le pouvoir, de faire des affaires, de pratiquer une religion, d'éduquer les enfants… accélère la compréhension de la complexité. Une semaine passée en Chine apporte plus que la lecture de dix monographies. Les grands groupes modernes ne s'y trompent pas en organisant des *learning expeditions*[1] pour leurs futurs dirigeants en alliant culture générale, culture d'entreprise et connaissance de soi. Le voyage renforce la base sur laquelle on bâtit. Il offre un parcours initiatique qui aide à grandir en embrassant plus large, à l'instar de ces enfants d'industriels que les familles les plus avisées faisaient embarquer autrefois comme mousses à bord de grands voiliers. Le tour du monde dans un environnement exigeant valait diplôme d'aptitude aux fonctions de futur capitaine d'industrie.

Mais la culture générale ne saurait se limiter à un acquis de départ. Sans travail, elle s'érode. Le futur chef doit prendre l'habitude de rechercher le contact, de recueillir des témoignages, de s'intéresser à l'expérience, aux activités des autres, c'est une courtoisie en même

1. Littéralement, des « expéditions apprenantes ».

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

temps qu'une démarche utile. Un jour peut-être il aura affaire à eux. Au minimum, il s'enrichira de leurs raisonnements et apprendra à connaître leurs objectifs et leurs méthodes. On trace son propre chemin en apprenant des autres. Cette quête ne doit prendre fin qu'au dernier jour de sa vie.

Apprendre à se connaître soi-même

C'est sans doute l'exercice le plus difficile. Le naturel humain oscille entre la surévaluation et la sous-estimation de soi. Les facteurs psychologiques et affectifs conditionnent étroitement ce sentiment. Inutile de revenir sur les nombreuses recherches menées dans ce domaine. L'essentiel est de trouver des repères rustiques et d'adopter une démarche pragmatique.

Pour savoir qui l'on est, la sagesse conseille en premier lieu de prendre ses distances vis-à-vis des contraintes sociales. Peu importe que l'on soit plus ou moins intelligent que ses parents, que ses frères et sœurs, que le premier de la classe… Il convient de se placer dans un univers plus large où les talents se mesurent sur une échelle plus diversifiée. Élargir son cercle d'amis et celui de ses activités est ici d'un grand secours. Les tribus ont ceci de négatif qu'on y a une place assignée. En sortir ouvre l'horizon des possibles et multiplie les hiérarchies de référence. Tout le monde a eu les oreilles rebattues par l'histoire du borgne roi au royaume des aveugles. Tout compte fait, il n'est peut-être pas inutile de lui consacrer un peu d'attention.

Si l'on parvient à accéder à ce premier palier de liberté, il faut accepter ensuite de se livrer à un voyage intérieur.

Tout d'abord, il faut examiner ses penchants naturels : j'aime lire ou pas, j'aime les maths ou pas, je suis organisé ou pas, sportif ou pas… Prendre d'emblée le contre-pied de ses penchants naturels est une erreur. On ne devient pas un leader charismatique parce qu'on est l'enfant d'un leader charismatique. Rien de pire que ces obligations dynastiques qui ont condamné des générations d'enfants à devenir

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

officiers, médecins, avocats ou commerçants pour se conformer à une tradition familiale. Outre le désagrément personnel que cela peut engendrer, c'est une source de contre-performance. On n'atteint jamais l'excellence à contre-rôle. Pour être un chef, il faut d'abord avoir envie de l'être, puis être capable de le devenir. On ne le devient pas non plus parce que c'est le but ultime d'un beau parcours commencé à l'école. Conquérir une place de chef n'est pas en devenir un.

Puis, il faut se mettre à l'épreuve, toutes les épreuves possibles, pourvu qu'elles aident à révéler un pan de notre personnalité. Épreuves physiques pour connaître ses limites, notamment celles de sa volonté ; épreuves morales et psychologiques pour savoir à partir de quand on cesse de s'intéresser aux autres pour ne plus penser qu'à soi ; épreuves intellectuelles pour mesurer ses facultés d'analyse, de synthèse, de maîtrise des sciences, des arts, de choix dans l'extrême pour apprécier son aptitude à la décision. Les écoles militaires ont une certaine expérience dans ce domaine, qui fait la part de ceux qui donneront le meilleur d'eux-mêmes dans les fonctions opérationnelles, logistiques ou administratives.

La vie ordinaire offre un complément d'épreuve à travers l'amitié, l'amour, les relations sociales. Il faut en décrypter les événements non pas sous forme d'auto-justification, mais en s'efforçant d'identifier nos ressorts intimes, ceux qui orienteront nos décisions et guideront nos attitudes.

Pas de connaissance de soi sans un minimum d'honnêteté intellectuelle. Le conditionnement dans lequel on se laisse enfermer n'y conduit pas naturellement. Aussi est-il utile de se faire aider, au moins au début. Les sports de l'extrême, la vie de groupe sont également d'un apport appréciable en ce qu'ils sanctionnent nos agissements en permanence. L'expérience aidant, l'autonomie de jugement et l'auto-jugement deviennent possibles.

Enfin la connaissance de soi provient également du reflet donné par le regard des autres. Il faut savoir entendre ce que, souvent, on ne

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

nous dit pas. Une personne peut se tromper à notre sujet, le milieu dans lequel on évolue peut aussi avoir intérêt à infléchir notre comportement par un regard normatif et conformiste. Mais, l'expérience aidant, il devient possible de faire la part des choses. Les signaux faibles émanant de notre entourage finissent par renvoyer une image fidèle. De plus, le naturel revenant toujours au galop, on ne peut pas abuser tout le monde tout le temps. La réalité de ce que nous sommes se dessine finalement dans les yeux de nos partenaires par un effet de miroir.

À l'issue de cette quête, une fois établis les contours de notre personnalité, il faut vivre avec, sans orgueil ni dégoût. C'est la principale leçon de réalisme de la vie que d'accepter de vivre avec soi-même en toute connaissance de cause. Il est moins dangereux de piloter un vieux coucou en sachant ce qu'il en est que de s'imaginer, à tort, être aux commandes d'un avion supersonique. La bonne connaissance de ses performances et de ses limites permet d'établir correctement le plan de vol.

Forger son esprit de décision

La première chose qu'on demande à un chef, c'est de décider avec courage et lucidité. Avec lucidité car la décision est toujours un choix entre plusieurs options concurrentes qui ne manquent pas d'intérêt. Chacune a ses partisans, ses arguments, ses points forts. La lucidité est le fruit de la mobilisation de son savoir, de son jugement, le résultat d'un raisonnement stratégique, le fruit d'une vision d'avenir, d'un exercice de synthèse. Il ne faut pas la confondre avec cet éclair de génie, attendu comme un oracle par certains « décideurs ». Dans le meilleur des cas, cet éclair n'est qu'une bonne intuition et dans le pire une partie de poker menteur.

La lucidité se forge à l'expérience. Elle est d'autant plus vive que le jeune chef aura bénéficié préalablement de l'exemple et des conseils d'un parrain plus âgé ayant fait ses preuves. Les princes les plus

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

avisés se sont efforcés dans le passé de préparer leur progéniture à régner. De grands capitaines d'industrie en ont fait autant, Gallieni et Lyautey instillèrent leurs propres qualités à leurs officiers. La lucidité s'éduque.

Le chef doit apprendre à ne pas s'isoler pour décider. S'entourer de conseillers, savoir les choisir avec pertinence, entendre leurs argumentations, dégager les enjeux prioritaires en les soumettant à leur critique renforce le processus de décision.

L'aptitude à la décision est étroitement liée aux qualités intrinsèques du jeune chef, mais c'est par l'exercice qu'elle se développe et atteint la maturité. D'où l'intérêt de l'expérience concrète qui peut être amplifiée, marginalement, par des exercices. Ceux-ci offrent l'avantage de créer des situations fictives très diversifiées dans lesquelles la stabilité émotionnelle se forge en même temps que la technique de décision.

Le courage est le deuxième ingrédient majeur qui entre dans la composition de l'esprit de décision. Il est nécessaire, car décider, c'est souvent trancher, choisir entre des options, prendre des risques pour gagner un avantage, renoncer à des options antérieures. Une décision bouscule toujours un ordre établi, modifie des prévisions, change une posture dans laquelle on était installé, modifie une organisation, impose des remises en cause. Les résistances sont d'autant plus fortes que l'on évolue dans un milieu peu accoutumé aux décisions claires. La force de caractère du chef doit lui permettre de ne pas dévier face aux réactions qui ne manquent jamais de surgir dans ces circonstances.

L'esprit de décision est aux antipodes de cette philosophie insidieuse développée par celui qu'on appelait « Le Petit Père Queuille », plusieurs fois ministre sous la Quatrième République, selon qui il n'était pas de *« problème que l'absence de solution ne finisse par résoudre »*. Il n'est pas non plus cet autoritarisme qui mise sur la peur pour obtenir la soumission. Le vrai chef n'a rien à prouver, il EST le chef, parce qu'il s'est comporté comme tel tout au long de son

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

parcours et a été reconnu tel par ses pairs, ses subordonnés et ses supérieurs.

C'est pourquoi l'apprentissage de la façon dont on peut imposer ses choix va de pair avec le développement de l'esprit de décision. Le courage dans la prise de décision requiert de la pédagogie plutôt que de la violence verbale. Une décision prise en force y perd son énergie et devient souvent contre-performante.

Être en forme physique

Être en forme physique n'est pas l'apanage des seuls commandos. C'est un impératif touchant tous ceux qui sont en charge du sort des autres. Au milieu des années 1970, un ouvrage intitulé *Ces malades qui nous gouvernent*[1] recensait les maux et les souffrances endurés par de hauts responsables politiques affectés de maladies graves. Admirable disaient certains. Que penserait-on d'un chirurgien qui opérerait à cœur ouvert en pleine rage de dents ou d'un comité de direction où la majorité de ses membres décideraient sous anxiolytiques ? Quel lien faire entre la défaite de Sedan et les calculs qui empêchaient l'empereur Napoléon III de penser en le rongeant de douleur ?

La forme physique est partie intégrante de la gamme de facultés dont le décideur doit disposer. Il ne s'agit pas d'identifier la fonction de direction à celle d'un sportif de haut niveau, ni de prôner l'ordre moral et la vertu via une ascèse physique, mais de constater qu'assumer un leadership est une épreuve permanente. Comme un sportif qui s'astreint à une discipline pour rester au meilleur niveau, le chef doit également faire cet effort de rigueur pour continuer de mériter la confiance qu'on place en lui. Les recherches ont montré l'importance de l'hygiène de vie.

La clarté d'esprit est un atout face à l'adversité. Pour cela, il importe d'être au mieux de sa forme. En clair, cela veut dire : dormir de bonnes

1. De Pierre Accoce et du docteur Rentchnik, Stock, 1978.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

nuits, suivre un régime alimentaire équilibré et ne pas abuser de substances nocives. Celui qui accumule les risques (alcool, tabac, antidépresseurs, stupéfiants…) n'est pas « taillé » pour assumer des responsabilités car il crée en lui une vulnérabilité qui se révélera dans les difficultés.

Les chocs psychologiques répétés (adversité, agression, dénigrement, mauvais résultats…) de même que les épreuves physiques (manque de sommeil, stress, voyages avec décalage horaire…) imposent au chef d'être fort. S'il n'a pas de potentiel « à consommer », la première épreuve entamera ses fondements et le fera chanceler. Ceux dont le sort dépend de lui seront alors en danger. À l'opposé, la forme physique du chef, en lui donnant les moyens de son dynamisme, se met au service de la collectivité. Elle crée les conditions d'un jeu plus ouvert sur l'initiative. C'est un facteur de compétitivité.

Le chef doit donc toujours considérer sa condition physique comme une question professionnelle. Pour cela il pratique un exercice raisonné. Nul besoin d'être champion d'heptathlon et de se nourrir exclusivement de brouet. Il ne faut pas viser trop haut, mais s'en tenir à une hygiène rigoureuse qui inclut plusieurs exercices hebdomadaires et évite les excès alimentaires. À tout prendre, il est préférable de faire la fête de temps en temps, plutôt que de se laisser glisser vers de mauvaises pratiques quotidiennes. La rigueur intellectuelle trouve son complément naturel dans la rigueur physique. Autant s'en imprégner dès le plus jeune âge et en faire un réflexe.

Au-delà de ces simples recommandations générales, il convient de souligner l'impact bénéfique de certains sports pratiqués avec assiduité. L'escalade, les arts martiaux, le parachutisme, le rugby… par leur niveau d'exigence donnent vie aux vertus attendues du jeune chef et lui permettent de tester ses limites. Il est souhaitable de pratiquer certains d'entre eux, au moins dans ses jeunes années, pour en intégrer les vertus fondamentales et les faire fructifier ensuite sous d'autres formes.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Développer son esprit critique et s'accoutumer à accepter celui des autres

Chaque époque a ses lieux communs, ses théories fétiches, ses dogmes. Aucun milieu n'y échappe. C'est un rouleau compresseur relayé par les médias. Sans en avoir toujours conscience l'esprit abdique devant les « vérités » du moment. Parallèlement, et sur une échelle de temps parfois différente, chaque structure engendre ses propres certitudes sur ses valeurs, son organisation, ses méthodes. Cela correspond à un besoin vital de conformité, de stabilité et de sécurité qui touche le plus grand nombre.

À l'opposé, le chef se trouve dans l'ardente obligation de ne jamais rien considérer comme établi. Toute situation doit être inlassablement réexaminée de façon critique. Il faut se poser mille questions sur le contexte, les acteurs, soi-même, les techniques… Prendre le problème à l'envers, se mettre à la place des autres, imaginer des solutions aberrantes pour trouver la bonne, regarder ce qui se fait ailleurs.

Un doute lancinant ronge le chef qui a pour devoir de penser avec plusieurs phases d'avance. Mais il ne saurait se satisfaire de cette ascèse individuelle. Son esprit critique doit être démultiplié par celui de ses collaborateurs. L'esprit courtisan est l'ennemi. En flagornant, le collaborateur servile aide le chef à se tromper. En le privant d'une valeur ajoutée, il amoindrit la pertinence de ses raisonnements. Une bonne idée est une idée qui résiste aux feux croisés de la critique. Mais l'honnêteté pousse à admettre qu'elle ne sera jamais, non plus, la panacée, car l'action impose un compromis à la croisée des facteurs. Il n'en reste pas moins qu'adoptée dans ces conditions, elle sera plus robuste et risquera moins de conduire à l'échec.

L'esprit critique s'éduque. Il est une partie de la culture générale qui y mène naturellement. L'histoire, la sociologie, le droit se prêtent bien à cet apprentissage. On y apprend que les vérités d'un moment deviennent les aberrations du temps suivant. Ce constat ne doit cependant

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

pas conduire vers une attitude de dandy désabusé. Au contraire, le chef fait cohabiter un corps de valeurs qui se forge en marchant et un regard caustique sur les choses du monde. Il sait dépouiller les événements et les faits pour les mettre à nu, c'est une question de survie. Cela impose beaucoup d'humilité et d'attention. Être le chef suppose un inconfort permanent qui interdit l'assoupissement.

Se forger une éthique humaniste du commandement

Le jeune chef confond souvent la force de son enthousiasme et l'aptitude au commandement. Partir en courant à la tête de ses hommes ne vaut que si les hommes suivent et s'il est utile de courir. Or il est un phénomène que l'on oublie trop souvent, c'est que les chefs passent et que les troupes restent. Elles en ont vu, des jeunes loups qui voulaient brûler les étapes. Elles s'en amusent pour peu que cela ne leur retombe pas dessus. Mais leur regard circonspect n'est pas de l'inertie. Leur motivation n'est pas moins noble que celle de ces conquérants. Elle est simplement plus pragmatique. Elle intègre le long terme qui impose de durer. Leur adhésion au projet du chef est subordonnée à la compréhension préalable des enjeux, à une appréciation du réalisme des voies proposées et à la confiance générale que cela leur inspire. Agir sans réfléchir est humiliant pour les exécutants. En prendre conscience est une étape indispensable pour un jeune chef. Il lui revient de découvrir la richesse que constitue un potentiel humain, individu par individu, mais collectivement aussi.

Une équipe n'est pas un véhicule que l'on fait démarrer d'un tour de clef. À l'instar d'un metteur en scène, le chef sait repérer les talents et apprécier le rôle dans lequel chacun s'exprimera le mieux. Il choisit également la pièce qui les révélera pleinement.

Le chef n'est fort que si l'équipe qui l'entoure est forte. Il est de coutume de dire qu'un soldat n'accepte le sacrifice et les souffrances que parce qu'il les partage avec les camarades et qu'ils lui sont

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

demandés par ses chefs de contact en qui il a confiance. Or le fondement de cette confiance réside dans la certitude que ce qu'on lui demande prend en compte, au premier plan, le souci de ne pas engendrer de sacrifices inutiles.

C'est pourquoi le chef apprend d'abord à respecter ceux qui dépendent de lui car il est leur débiteur. Ce qu'il fera, il le leur devra. Ce qu'il réussira avec eux lui vaudra en retour leur respect, puis leur confiance, si on leur permet de partager les fruits de la réussite.

On ne peut pas diriger lorsqu'on n'a pas le goût des relations humaines. Chaque individu, chaque groupe a son histoire. Cette histoire est une clef de compréhension des comportements, des réussites et des échecs. Il importe donc de faire l'effort de la connaître. C'est une marque de respect, d'intérêt, qui pose les bases d'une relation équilibrée. Le fait de partager des épreuves donne ensuite progressivement naissance à une camaraderie de combat qui permet d'affronter les heures noires. Car c'est dans les difficultés que naissent les solidarités les plus fortes.

Un climat haïssable est souvent le fruit de la méconnaissance mutuelle et de l'absence de dialogue. Pour cette raison, le chef reste proche de ses collaborateurs et attentif à leurs préoccupations. Ceux qui voient de la démagogie dans cette démarche ont tout à apprendre. Ils confondent monnaie stable et inflation. L'humanisme confère, au contraire, sa véritable valeur à l'action collective et donne de l'entrain aux plus humbles qui auraient du mal à se mobiliser dans le seul but d'améliorer des statistiques de gestion.

Apprendre à diriger le travail de groupe

La culture française est structurellement rétive au travail de groupe. La multiplication des réunions crée l'illusion d'un travail en commun. En fait, ces réunions sont le plus souvent l'agora dans laquelle chacun écoute l'écho de sa propre voix. Les intérêts particuliers s'y juxtaposent et entrent en conflit à la première occasion.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Les responsables étrangers qui nous regardent se plaignent avec régularité de ces réunions qui ne jouent le rôle que de chambre d'enregistrement.

Au demeurant, il n'est pas de travail de groupe possible sans climat favorable. Ce climat est avant tout de la responsabilité du chef. Il se construit progressivement autour d'un projet commun dans lequel il importe de faire comprendre que chacun sera apprécié en fonction de son apport à la collectivité et non de sa performance solitaire. Il fait vivre la formule du vieil empereur : *« Si une flèche isolée peut être facilement brisée, trois flèches réunies sont incassables*[1]. » En d'autres termes, il faut développer l'esprit d'équipe pour que chacun prenne conscience du fait que son sort dépend non seulement de son engagement personnel, mais aussi de son aptitude à coopérer avec les autres.

Lorsque ce préalable est atteint, on peut entrer dans le vif de l'action.

Une réunion de travail s'intègre, avant tout, dans une logique, une filiation. Elle a une justification. Les réunions de routine non préparées sont à proscrire. C'est le chef qui veille à l'ordre du jour, élément central et structurant de la réunion. Sa responsabilité n'exclut pas, au contraire, la contribution de ses collaborateurs. Ces derniers évoquent avec lui les questions qui méritent d'être abordées, dans quels termes et à quelles fins. L'ordre du jour est décomposé en un certain nombre de questions concrètes auxquelles le groupe devra apporter des réponses collectives. Chaque réunion permet d'avancer, d'identifier des problématiques, de les résoudre, d'intégrer de nouvelles données, de recadrer l'action. Un cadre temporel précis est prédéfini afin d'organiser le débat et éviter la dérive discursive. Deux heures sont un maximum. La connaissance préalable de l'ordre du jour, la préparation, à la commande ou spontanément, d'argumentaires, de courtes présentations, contribuent à l'efficacité du travail.

1. Extrait des dialogues de *Ran* d'Akira Kurosawa.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Il vaut mieux annuler une réunion mal préparée que de laisser s'installer le sentiment que l'on perd son temps.

Une bonne séance de travail collectif, par son intensité, vide les participants de leur énergie. Elle requiert une animation sans faille par le président de séance. L'aptitude à la synthèse, mais aussi le souci du détail du chef contribuent à l'orientation des débats sans pour autant les stériliser. Il valorise les suggestions pertinentes, les articule entre elles, relance la réflexion en gardant son objectif en ligne de mire tout en agrégeant les contributions. En conclusion de la séance de travail, le chef fait la synthèse des avancées réalisées et des actions décidées. Il en répartit la responsabilité entre les participants et fixe, en concertation, un calendrier de réalisation.

Un document de suivi consigne la mémoire de tout travail de groupe afin de ne jamais devoir recommencer ce qui a déjà été fait. Les moyens électroniques permettent de partager ce document de référence destiné à structurer l'action. Pour éviter toute confusion, le chef valide le contenu de ce document avant sa diffusion, non pour en modifier subrepticement le contenu, mais pour s'assurer qu'il n'y a pas d'erreur d'interprétation dans le contexte particulier de son champ d'action.

Le chef doit pouvoir disposer de sa pleine liberté d'action et d'intervention pendant qu'il anime des travaux de groupe. Pour cela, il délègue autant qu'il le peut les prises de notes et l'inscription de ses directives et décisions dans la mémoire collective. À ce titre il peut être utile, en fonction du niveau de responsabilité assumé, de s'adjoindre les talents d'un assistant, mémoire vivante du décideur.

S'entraîner à dégager une vision

Tout le monde n'est pas Alexandre le Grand, ni le général de Gaulle. Mais il ne faut pas prendre prétexte de cette assertion pour conclure que les responsabilités d'un chef se limitent à celles d'un gestionnaire. Ce qu'on attend d'un chef, c'est qu'il ait des idées. On ne se

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

place pas ici sur le terrain strict de la culture générale. Tout chef ne doit pas nécessairement être en mesure de faire de brillants commentaires sur le contexte géostratégique où les révolutions scientifiques. En revanche, il serait impardonnable qu'il n'ait pas un avis sur les perspectives de moyen ou long terme du domaine dans lequel il exerce ses responsabilités. Il est trop facile de se réfugier derrière la tyrannie du court terme et les échéances urgentes pour faire l'économie d'une réflexion prospective.

Le chef est là pour éclairer la marche de ses collaborateurs. Comme le commandant à la passerelle du navire, il assure la route en surveillant la météo. Grâce à ses capteurs, il décèle les obstacles ; par son analyse de la situation, il choisit une route adaptée ; par son jugement, il veille à ce que le travail fourni dans les entrailles du navire ne se termine pas en éperonnant un récif. Sa vision est avant tout pragmatique et s'alimente de l'observation du jeu des acteurs. Le sentiment doit se développer que, puisque le « commandant » est à la passerelle, les risques sont réduits au minimum.

Lorsqu'elle est établie, cette confiance envers le chef stimule ses collaborateurs et fait naître en eux un plus grand sentiment de responsabilité individuelle. On ne peut pas laisser tomber un chef qui donne tellement !

Mais dégager une vision suppose une rigueur permanente. Au moment où tous n'aspirent qu'au repos, le chef prend sur lui pour voir plus loin, collecte les informations nécessaires et les intègre dans ses raisonnements en perpétuelle évolution. Rien de mystique dans ces visions. En revanche, c'est un véritable sacerdoce que d'assumer la responsabilité de penser les futurs possibles dans un environnement, par définition, incertain. Si l'on n'a pas les reins assez solides pour cela, il faut passer son chemin. Être un chef, ce n'est pas avoir un bureau panoramique au sommet d'un immeuble, c'est porter l'ardente obligation de servir ceux que l'on dirige.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Apprendre à dialoguer quel que soit l'interlocuteur

Le chef qui se drape dans la pourpre dissimule son manque d'assurance derrière son orgueil. Le chef qui ne parle qu'à ses pairs ne peut prétendre diriger des gens qui n'existent pas à ses yeux. Le chef qui passe à l'offensive à la moindre résistance est un dangereux boutefeu. Une des difficultés de comportement du jeune chef tient au fait qu'il ne sait pas quelle attitude adopter vis-à-vis de ses partenaires, de ses collaborateurs, de ses interlocuteurs. Les conflits résultent souvent de la difficulté à établir un dialogue authentique avec eux.

En premier lieu, le chef ne doit jamais oublier ce qu'il est, ni essayer de se faire passer pour ce qu'il n'est pas. Ni copain, ni collègue, ni grand frère, il sera jugé dans l'exercice de sa responsabilité. Il doit donc pleinement assumer son rôle, sans complexe, mais aussi sans arrogance. Chacun a une place dans la société, lui est le chef, il l'a voulu, il doit tenir son rang.

En second lieu, sa mission consiste à combiner, dans l'action, des facteurs divers. Ce faisant, il rencontre la volonté autonome de ses interlocuteurs. Ces derniers sont nombreux, parfois favorables, parfois hostiles ou neutres, de même nationalité ou non, d'un sexe différent ou du même, d'un rang hiérarchique différent ou identique. Chacun poursuit ses objectifs dans un mouvement globalement brownien. Le réflexe naturel est de ne prêter d'intérêt qu'à ceux qui nous sont utiles et de bousculer les éléments parasites qui interfèrent dans notre action. Mauvais calcul, attitude déplorable. Comment être respecté si on ne respecte pas soi-même les autres. Le chef porte sur les autres, sans exception, le regard qu'il souhaite qu'on porte sur lui.

Dès lors, sans imaginer une utopie de dialogue sans limites, il importe qu'il fasse preuve d'attentions en toutes circonstances. C'est par des gestes simples qu'on manifeste son respect envers les autres et qu'on en suscite en retour. Le vigile rencontré le week-end alors qu'on passe récupérer un dossier, l'agent de nettoyage qui entre par inadvertance alors qu'on est encore au bureau, la personne qui a

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

organisé le dernier déplacement qu'on a fait à l'étranger, les secrétaires rencontrés près de la photocopieuse, le chauffeur qui nous conduit à l'aéroport… Ces contacts sont l'occasion informelle de faire comprendre à ces collaborateurs qu'ils comptent pour nous. Ils permettent de humer l'ambiance, d'être à l'écoute de difficultés mineures à nos yeux mais cruciales aux leurs. Ces moments renforcent la dignité de chacun. Ils soulignent la complémentarité de tous les maillons de la chaîne dont chacun sait que la résistance globale est celle du plus faible maillon.

Dialoguer, c'est savoir sortir de sa bulle pour approcher ceux dont l'activité interfère avec la nôtre ou l'influence. Dans les armées, le fantassin doit savoir parler avec le marin et l'aviateur. Dans la vie économique, ce sont toutes les parties prenantes : les clients, les fournisseurs, l'administration nationale et européenne, les syndicats, les élus… Aller vers eux pour anticiper les tensions contribue à l'efficacité de l'action que l'on mène. Cela suppose un minimum d'humilité, de langage commun et de connivence.

Dialoguer, c'est également savoir maîtriser son adrénaline. Les occasions sont nombreuses où l'agressivité est la réponse la plus naturelle. Mais démarrer sur une crise n'est pas la meilleure des entrées en matière. Un partenaire difficile, un militant syndical hostile, un membre des services de sécurité tatillon, un collaborateur confus peuvent pousser le chef à la faute. Les militaires au contact des milices en ex-Yougoslavie en ont fait la rude expérience. L'enseignement que l'on peut en tirer, c'est que c'est le premier qui perd son sang-froid qui se met en position de faiblesse. La vie quotidienne le confirme.

Il ne faut pas adopter pour autant un comportement ectoplasmique et tout supporter plutôt que de déclencher un incident. Au contraire, savoir dialoguer dans ces circonstances suppose une grande sérénité, une assurance calme et la capacité de dominer ses pulsions primaires. La maîtrise de soi en impose. C'est une force. La pratique d'arts martiaux procure un avantage considérable dans ce domaine.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Elle confère une force intérieure qui exerce un effet dissuasif et apaisant, elle développe également l'aptitude à découvrir une faille, un point faible, plutôt que de se briser le front sur un mur.

Maîtriser le dialogue et le pousser à l'extrême, y compris dans les situations où il ne semble plus possible, permet parfois de trouver une issue là où les autres sont bloqués. C'est le rôle du chef que de rechercher toutes les voies honorables de solutions au-delà de la préservation pointilleuse de son amour-propre.

Savoir développer une complicité avec ses collaborateurs

La complicité ne se décrète pas. Elle est le fruit d'un long processus qui mêle l'estime à la compétence. C'est à des regards échangés, des actes qui se complètent et s'emboîtent sans dire un mot, que l'on décèle la complicité. On ne peut espérer y accéder d'emblée car elle suppose une connaissance approfondie de ses partenaires, une antériorité. Elle se forge d'abord par l'apprentissage du travail en commun. Pas de complicité sans complémentarité acceptée. Tous les métiers s'y prêtent. On est prêt du but lorsque chaque acteur prend conscience de sa valeur ajoutée et commence à se demander ce qu'il n'a pas encore fait, qui soit de son ressort, pour contribuer à l'entreprise collective. Peu à peu, les pièces s'ajustent dans un fonctionnement qui va du tâtonnement initial au plein rendement. Les militaires ont recours au *drill* et au *Kriegspiel*[1] pour ajuster les partitions. En répétant jusqu'à l'automatisme des enchaînements d'action, des mécanismes de prise de décision, l'esprit se libère pour affronter l'imprévu tout en traitant efficacement le prévisible. Un pilote d'hélicoptère doit voler souvent, dans des conditions difficiles, de jour, de nuit, pour oublier les actes du pilotage et être en mesure d'aller récupérer, le moment venu, un commando en environnement hostile.

1. Jeu de guerre, exercice de simulation mettant les acteurs en situation pour les entraîner à réagir aux événements et rôder les mécanismes de prise de décision.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

De même, un état-major, rodé par de nombreux exercices, peut assurer d'emblée la conduite des opérations de forces projetées à des milliers de kilomètres.

Mais la complémentarité technique ne peut déboucher sur de la complicité sans estime entre partenaires. C'est par l'épreuve vécue et surmontée en commun que se développe ce sentiment. La camaraderie des militaires n'est autre que leur version de l'estime qui a pris racine. Poussée à l'extrême, on en fait de la fraternité dès lors que s'établissent des liens de sang. Quel que soit le nom dont on l'affuble, ce sentiment crée un lien affectif entre les membres d'une équipe. Cela devient un bonheur d'être ensemble. C'est le plaisir de voir ses capacités démultipliées par celles des autres. C'est entendre les harmonies se compléter au sein d'un orchestre. Dès lors, l'accord, la connivence s'établissent dans un climat de confiance dépourvu d'arrière-pensées et de plans machiavéliques. La transparence est la règle. L'énergie de l'équipe se dépense dans l'action sans déperdition en frottements hostiles. C'est l'assurance d'une combinaison optimale.

Le jeune chef apprend à créer les conditions pour que cette complicité se développe autour de lui. Il y parviendra en misant sur la compétence, la transparence, la confiance et le soutien mutuel. Dans cette perspective il s'efforce de convaincre par l'exemple, d'être attentif à chacun et exigeant sur les résultats. La pratique de sports collectifs aide à développer cet état d'esprit qui associe rigueur et modestie, compétence et camaraderie. La récompense, c'est de savoir que quoi qu'il arrive l'équipe restera soudée et traversera les épreuves sans imploser au premier obstacle.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Se préparer à diriger

La préparation de LG en vue d'assumer les plus hautes responsabilités au sein d'un groupe international ne semble pas avoir été un acte conscient, mais plutôt le déploiement progressif de talents naturels. Comme nombre de hauts dirigeants français, il a commencé son parcours professionnel dans la haute fonction publique. Sa compétence à gérer les dossiers industriels rapidement prouvée, il a été propulsé aux commandes d'entreprises publiques et privées. Considéré comme un patron atypique, il est resté fidèle à son référentiel éthique fait de dialogue social, de pragmatisme économique, de recherche efficace de la compétitivité et de modération dans ses prétentions salariales. Ce cap, maintenu pendant son ascension autant que dans ses fonctions actuelles, en fait un dirigeant respecté de son personnel, de ses partenaires, au-delà des inévitables tensions que suscite l'exercice d'une présidence sensible dans un contexte multinational où les intérêts particuliers s'expriment avec force. Le sens de l'intérêt général, appris dans la phase initiale de sa carrière et intégré dans son corpus de valeurs par une conviction forte, lui aura évité le mirage suicidaire du pouvoir et de l'argent comme but principal. Au contraire, sa réputation contribue à renforcer l'image d'un patronat conscient de sa responsabilité sociale.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Chapitre 2

Établir des relations avec ses partenaires

Diriger, c'est conduire un groupe humain dans son environnement réel. Une approche réaliste et positive développe la confiance et évite de se cantonner dans le mode relationnel conflictuel trop souvent considéré comme le seul possible. Elle confère des atouts à ceux qui savent nouer des relations d'estime et composer avec leurs partenaires tels qu'ils sont et non tels qu'on aimerait qu'ils soient.

- Développer une vision positive du partenaire interne et externe
- Instaurer des relations authentiquement respectueuses
- Développer la confiance
- Développer des réseaux de compétence et de solidarité
- Ne pas attendre des partenaires plus qu'ils ne peuvent donner
- Savoir négocier
- Exercer un rayonnement humble et serein
- Parsemer son chemin d'amitiés personnelles et professionnelles

Développer une vision positive du partenaire interne et externe

Aller le matin au travail en se réjouissant de retrouver son équipe est un idéal que très peu atteignent. Les petites rivalités, rancœurs ou jalousies rendent souvent les relations de travail odieuses. Le dysfonctionnement des structures y plonge profondément ses racines. Certains pensent s'en sortir en s'entourant de personnalités dociles

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

et conformes au modèle qui leur convient. Ceux-là achètent la tranquillité en stérilisant leur puissance de travail.

Pour en sortir, il faut inverser les valeurs. De la posture d'hostilité potentielle (d'où vient le danger ?), il faut passer à celle de complémentarité (où sont les alliés potentiels ?). Quel que soit le climat de départ, il y a un travail de terrain à réaliser. Dans une structure organisée autour des jeux de pouvoir, il n'est pas gratifiant de bien se comporter. Le prédateur est roi. Être généreux dans un environnement égoïste ne fait qu'allonger la liste des victimes sans rien améliorer sur le fond.

C'est pourquoi une des premières tâches du chef est d'apprécier l'état d'esprit qui règne dans la structure dont il a la responsabilité.

Savoir jauger la culture organisationnelle ambiante est fondamental comme nous le répètent les spécialistes du management depuis le milieu des années quatre-vingt.

Les premiers jours dans un poste sont consacrés à la compréhension du milieu et au diagnostic du climat. Les personnalités les plus positives méritent d'être immédiatement mises en confiance. Elles seront le premier socle sur lequel bâtir une autorité. L'assise a besoin d'être solide car l'adversité ne tarde jamais à apparaître. Il ne faut pas sous-estimer la résistance structurelle au changement. L'arrivée d'un nouveau chef en est un.

Après quoi il convient de faire redécouvrir à la collectivité le rôle utile joué par chacun au profit de l'efficacité d'ensemble. Des missions ponctuelles, sans importance vitale, confiées aux uns et aux autres, servent d'outil pédagogique pour évaluer les règles de fonctionnement et mettre en exergue les valeurs que le chef considère comme essentielles. Si de mauvaises pratiques apparaissent, elles fournissent l'occasion de faire valoir de façon mesurée les nouvelles règles qui prévaudront désormais. Avertissement sans frais, cette phase est indispensable pour enclencher une adaptation des mentalités et des comportements. On ne passe pas de l'autonomie hostile des

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

entités les unes par rapport aux autres à l'esprit d'équipe en un clin d'œil. Pour y parvenir, le message doit être clair et démontrer qu'à l'avenir on ne prouvera plus son efficacité contre, mais avec. À défaut de réveiller les sentiments amicaux de solidarité laminés par des années de mauvaises pratiques, cet avertissement offre l'avantage d'énoncer clairement la nouvelle loi. Si l'adhésion n'est pas immédiate, elle est au moins précédée par la recherche d'un intérêt individuel. Les lubies du chef étant généralement ses critères de jugement, il importe d'y adhérer pour être bien jugé.

La pratique continue de la loyauté envers ses pairs et partenaires, en s'enracinant, lève les préventions, écarte les timidités, valorise une déontologie du comportement telle qu'il devient possible de se dispenser de la contrainte morale qui ne peut être qu'un tuteur temporaire. La droiture du chef, la condamnation sans appel des démarches machiavéliques, des jeux hostiles, du manque de solidarité installent un mode de relations apaisé. L'essentiel de l'énergie détournée des querelles internes peut alors être mobilisé pour atteindre les objectifs collectifs.

> *Mon premier vrai combat en Indochine m'a permis, à la tête de ma section de tirailleurs, de m'emparer d'un village tenu par le Viêt-minh. J'ai fait manœuvrer mes hommes comme on me l'avait appris à Saint-Cyr. […] J'ai fait dépasser l'objectif pour mettre en place une couverture face à la direction dangereuse. Fier et un peu exalté d'avoir remporté cette victoire à mon échelle, je me suis senti pousser des ailes. Lorsque mon capitaine est arrivé, il m'a passé une avoinée sévère. Je ne comprenais pas. Il m'a expliqué que l'unité qui avait occupé le village après que je l'ai conquis avait récupéré les armes et les documents de l'adversaire. Or c'est avec ça qu'on établissait le bilan des unités et qu'on attribuait les décorations. J'ai trouvé ça un peu moche.*
>
> Témoignage du général B.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Instaurer des relations authentiquement respectueuses

Le respect s'appuie sur une vision positive, mais réaliste de l'être humain. C'est un mode de relation qui doit fonctionner dans tous les sens, du bas vers le haut, du haut vers le bas et à l'horizontale.

Il comporte évidemment une part formelle non négligeable. Respecter quelqu'un, c'est avant tout le considérer comme un être humain à part entière. Il convient donc de le manifester en toutes circonstances, même si l'on n'y trouve pas un intérêt direct. Combien de chefs traversent les couloirs concentrés sur les enjeux de la prochaine réunion sans voir personne ?

Respecter quelqu'un, c'est aussi en attendre quelque chose. Les gens ne sont pas des figurants mis en place pour valoriser l'image du chef. Ils ont une fonction, une compétence, des idées, des sentiments qui, indépendamment de l'intérêt intrinsèque que cela présente, sont susceptibles d'être utiles à la collectivité. Combien de fois n'écoute-t-on pas les arguments de jeunes collaborateurs au prétexte qu'ils manquent d'expérience ou que l'on n'a pas de temps à perdre ?

Le respect impose également de ne pas mettre ses collaborateurs dans des situations qu'ils ne peuvent pas assumer. Il est très rare qu'une personne soit totalement négative. Il est fréquent en revanche qu'elle ne soit pas à sa place. La connaissance des personnes est un mode d'expression du respect et permet d'éviter de créer des situations qui seront ensuite difficiles à gérer. Elle est en outre un facteur d'efficacité.

Respecter l'autre, c'est lui accorder une attention, un intérêt, indépendamment des présupposés. Pour cela, il importe de s'affranchir, par exemple, des *a priori* liés aux cursus. La sociologie des organisations montre qu'en France, il est des parcours considérés comme des voies royales. Ceux qui les ont suivis sont au sommet de l'échelle des valeurs. Pour les autres, il ne reste que des accessits. Or ce qui compte, passé le cap d'une compétence professionnelle minimale, ce sont les qualités de caractère, l'étendue des capacités, la marge de

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

progression, la diversité de l'expérience, l'ouverture d'esprit, le sens de l'innovation… Le monde militaire accorde une importance particulière à ces aspects car c'est là que se trouve le gisement de talents.

Mais le respect, c'est encore l'obligation de ne pas tromper les gens sur ce que l'on pense d'eux et de leur travail. Le chef se doit de poser clairement les références applicables dans sa sphère de responsabilité. Il doit aussi commenter le plus en amont possible les écarts constatés et aider de ses conseils ceux qui éprouvent des difficultés.

En dernier ressort, il tranche en respectant la dignité des personnes. Il n'est pas anormal de se séparer de quelqu'un qui ne parvient pas à trouver sa place dans l'équipe. Encore faut-il que cela se fasse dignement. Rien ne justifie, la plupart du temps, les mises-à-pied brutales. Ce sont souvent des fautes de management qui créent des situations conflictuelles irréversibles. Il n'est pas bon que le chef fasse payer à ses collaborateurs le prix de ses erreurs. Une attention suffisante portée à ceux qui nous entourent permet d'anticiper les difficultés et d'imaginer à temps les solutions.

Enfin, le respect porté aux autres agit comme un miroir. Il rejaillit sur le chef et le porte. Il justifie ses efforts et son engagement. Il donne un sens à son action.

Le respect se décline également dans les rapports que l'on a avec des partenaires extérieurs. Or une recette primaire de cohésion consiste à développer un sentiment obsidional du genre : nous sommes une communauté formidable, mais menacée par le reste du monde. En découle un renforcement communautaire dans la haine ou la peur de tout ce qui est extérieur.

Cette option est suicidaire car elle flatte le côté sombre des sentiments humains. On a vite fait ensuite de passer de l'ennemi extérieur à l'ennemi intérieur. Le respect n'y survit pas.

Il est au contraire un crédit dû à chacun, quel qu'il soit, accordé a priori. L'esprit chevaleresque avait développé une philosophie de comportement qui faisait bonne place à la magnanimité et au

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

respect de l'adversaire. Cela ne réduisait pas pour autant la combativité des chevaliers qui restaient des gens d'armes, mais au service de nobles causes. Les guerres totales de l'ère industrielle ont préféré nier la qualité humaine de l'adversaire, pour mieux le détruire. Jamais dans l'histoire la régression n'avait été aussi flagrante. On dit en revanche que les démocraties ne se font pas la guerre. Signe que lorsqu'on organise le débat dans le respect de l'adversaire, il est possible de progresser sans malheur.

Le chef veille donc à ne pas laisser se développer, par démagogie ou par faiblesse, de mépris envers ses partenaires ou de haine envers ses adversaires. La grandeur d'âme ne paie pas toujours face à un adversaire sans scrupule, mais la bassesse ne saurait tenir lieu de déontologie à une entreprise humaine digne de ce nom. Sur le long terme et au regard de sa conscience, il est préférable de perdre en conservant l'estime de soi que de triompher dans l'infamie. Cette attitude, pourvu qu'elle soit bien expliquée, est de nature à renforcer la cohésion du groupe en affirmant un corps de valeurs élevées. Savoir perdre pour mieux gagner. Il n'est pas certain qu'on y perde vraiment à terme.

> *« On s'exfiltrait dans la jungle. J'étais à la tête d'une petite colonne […]. Les Viêts étaient à quelques centaines de mètres derrière. On était épuisés. La situation était tellement critique que j'ai décidé de prendre un fusil-mitrailleur et de rester derrière pour retarder nos poursuivants pendant que mes gars prendraient le large. Au moment où je prenais position, un de mes soldats est venu me rejoindre. C'était un communiste. Comme tel on se méfiait de lui, il avait des sympathies pour l'autre bord. Il voulait me remplacer pour que je puisse rejoindre les autres. Je lui ai fait remarquer que, compte tenu de ses idées, c'était plutôt inattendu. Il m'a répondu qu'il respectait ce que j'avais fait jusqu'à ce moment pour préserver la vie de mes hommes et que je serais plus utile avec eux. Il est mort en nous couvrant. »*
>
> Témoignage du général B.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Développer la confiance

La confiance est une chose lente à mettre en place et rapide à détruire. Elle se nourrit de faits et non de paroles. Elle plonge ses racines dans la nature des hommes. Elle est un sentiment que l'on inspire. On ne fabrique pas plus de confiance qu'on ne fabrique de l'amour. La confiance, elle aussi, exige des preuves et se construit au fil du temps.

Le chef a à cœur d'inspirer confiance à ses collaborateurs et de l'instaurer entre eux. Pour cela il accepte de prendre des risques. Il montre l'exemple en assumant pleinement ses responsabilités, sans se défausser sur ses collaborateurs. On peut compter sur lui, il est en première ligne aux moments cruciaux et veille à ce que la mission soit remplie en mettant ses collaborateurs dans les meilleures conditions pour atteindre les objectifs collectifs.

Mais le chef sait également que les talents de ses collaborateurs ont besoin d'une marge de liberté pour s'exprimer. Pour cela il leur fixe des objectifs plutôt que de piloter leur activité. Il prend ainsi le risque de les voir commettre des erreurs, mais ce risque est faible. Le fait de se sentir responsable stimule la vigilance et le désir de bien faire. L'amour-propre fait le reste.

Au moment des résultats, le chef attribue à chacun la part de réussite qui lui revient. Il souligne ainsi ce que le succès collectif doit à la qualité du travail de chacun. Chaque maillon se renforce du fait que l'on sait ce qu'il apporte à la force de l'ensemble. La confiance mutuelle s'en trouve confortée.

En pleine tempête, il est rassurant pour chacun de savoir que le risque est amoindri du fait qu'il y a un bon commandant à la passerelle, un bon chef mécanicien aux machines, un bon navigateur pour tracer la route et un bon météorologue pour éviter les zones de grandes turbulences. À l'inverse, un manque de confiance entraîne la suspicion, le doute et la peur, susceptibles de déboucher sur des comportements désordonnés, nuisibles et finalement sur l'échec de la mission.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Il est, bien évidemment, possible d'être victime d'abus de confiance. Certains s'y entendent à percevoir les attentes des autres pour mieux les tromper. Pour faire face à cela, le regard du chef se forme à scruter la psychologie de ses collaborateurs. Il n'est pas possible d'abuser éternellement son entourage. Les réputations se construisent rapidement et les échos de mauvais comportements passés finissent par résonner.

Il importe dans ces circonstances de faire discrètement comprendre à l'intéressé que l'on sait, que l'on est disposé à repartir d'un bon pied, mais qu'une vigilance particulière sera mise en œuvre pour éviter les rechutes. Cette marque de confiance permet de sortir d'une spirale négative. Si la chance est saisie, elle est une preuve de plus de la confiance que le chef accorde autour de lui. Elle crée une marge de manœuvre dans l'esprit des autres collaborateurs et réduit d'autant leur stress. La magnanimité reconnaît le conflit permanent que chacun mène entre sa bonne part et sa mauvaise. Si c'est un échec, la sanction doit illustrer aux yeux de tous la rigueur avec laquelle la règle de confiance doit être appliquée. La trahison dans ce domaine étant une des fautes les plus graves qui puissent être.

> *J'avais eu le sergent G. dans mon équipe. Un garçon compétent doté d'une forte capacité à la dérision. Je l'appréciais, même si parfois son humour grinçant m'irritait un peu. Un soir de fête, il s'est retrouvé avec un autre sergent de l'escadron dans la chambre d'une fille qu'ils avaient rencontrée dans une boîte de nuit. G. avait trop bu et s'est endormi dans un coin. L'autre sergent, un sale type, a essayé d'abuser de la fille qui a porté plainte ensuite. Les deux sergents ont été dégradés et renvoyés de l'armée.*
>
> *Quelques années plus tard, G. m'a appelé. Il n'était pas dans le besoin, au contraire, mais il avait envie de revenir, même comme simple soldat. C'était son métier, il l'aimait. Je me suis battu avec l'administration pour lui*

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

obtenir un contrat. Je savais qu'il n'avait rien fait de mal et qu'il avait payé pour son mauvais camarade d'un soir. Humblement, il est revenu au régiment par la petite porte. Tout le monde l'avait à l'œil. Rapidement, il a montré qu'il méritait la confiance que j'avais mise en lui. La seconde chance qu'on lui donnait en a fait un autre homme.

Témoignage d'un chef d'équipe du 13e régiment de dragons parachutistes (RDP).

Développer des réseaux de compétence et de solidarité

La gestion des compétences est trop souvent conçue sur le registre individuel. Depuis la sortie d'école jusqu'à l'âge de la retraite, l'individu pris isolément est au centre de modes de gestion. Mais cette approche linéaire est trop partielle. Elle n'intègre pas suffisamment les nécessaires interconnexions, les synergies, les combinaisons requises par un environnement complexe en constante mutation où l'avantage appartient à ceux qui ont un temps d'avance.

Par ailleurs, la psychologie souvent élitiste des dirigeants les conduit à sous-estimer la capacité créatrice de leurs collaborateurs, de même qu'ils regardent avec dédain ou indifférence les pratiques de leurs pairs. Il y a donc trop peu de valorisation des talents et de fertilisation croisée.

Des tentatives théorisées (cercles de qualité) ont vu le jour, encadrées par des processus lourds conduisant à faire accoucher des montagnes d'une souris. Ces systèmes, plaqués comme des cataplasmes sur des organismes déjà en difficulté, se sont transformés dans le meilleur des cas en gadgets sociaux.

Tout est donc organisé sur le mode de gestion des compétences individuelles. Les tentatives de valorisations collectives s'enlisent dans des méthodologies trop complexes ou des concepts abstraits (collecticiels…).

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Heureusement, la culture de management des connaissances ouvre désormais des perspectives plus larges. Internet et les nouvelles technologies rendent plus compréhensibles les opportunités offertes par les réseaux de compétence. Elles contribuent à faciliter les relations avec des partenaires géographiquement lointains. Il serait donc inconscient de ne pas en profiter pour tisser une toile utile.

À bien y regarder, il ne s'agit en rien d'une nouveauté. Les technologies traduisent simplement en nécessité ce qui relevait auparavant de l'intelligence avec laquelle on percevait le monde. Le compagnonnage veille déjà depuis des siècles à envoyer ses rouliers faire leur tour de France à la rencontre de nombreux maîtres pour enrichir leur expérience et connaître leurs pairs. C'est par ces contacts que se confrontent les techniques et que se créent les solidarités autour de valeurs communes. Il suffit alors d'un grand projet pour que des compagnons accourent de toutes les directions et mettent en commun les talents qu'ils ont déjà eu l'occasion de roder ensemble. Les cathédrales sont nées de cette logique.

En redécouvrant cette vérité première qui se heurte toujours aux instincts volontiers casaniers, le chef choisit d'étendre le maillage de ses capteurs. Mais il le fait de façon élaborée. L'initiative individuelle a ses vertus, elle ne saurait cependant couvrir tout le spectre des besoins. Seul un raisonnement stratégique permet d'établir la carte des solidarités souhaitables. Assisté de ses collaborateurs, le chef identifie les domaines de connaissances indispensables au renforcement de la structure qu'il dirige. Il en fait autant pour les partenaires susceptibles de lui apporter la substance nécessaire au maintien d'une réflexion de bon niveau sur ses problématiques opérationnelles.

Dans les forces spéciales, on sait que les pays ayant à faire face à certains types d'événements (insurrection armée, terrorisme, prise d'otages, mafieux, trafics illicites…) développent des techniques de riposte appropriées. Dès lors, ils accèdent à un niveau d'expérience dont il est impératif d'essayer de tirer profit. D'où le réflexe qui consiste à chercher à établir avec eux une osmose dans le plus grand

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

nombre de domaines : formations, échanges d'expérience, connaissance des équipements, sociologie des adversaires…

Ces échanges ne peuvent s'établir que sur une base gagnant-gagnant. Au niveau institutionnel, ou collectif, ils doivent se nourrir de rencontres, de travail en commun à finalité opérationnelle, de formations croisées. Le tout selon une périodicité qui ne se relâche pas. C'est un investissement qu'il ne faut pas sacrifier à la pression du quotidien.

Toutefois, l'aspect institutionnel ne saurait suffire. Les relations personnelles, le développement de l'estime mutuelle apportent le ciment complémentaire indispensable à des échanges par nature éphémères.

Se lancer dans ce genre de démarche, c'est aussi quitter la psychologie obsidionale qui voit en tout acteur extérieur un adversaire potentiel. C'est s'engager dans le tissage d'un réseau de solidarité et de coopération qui ne peut qu'améliorer sa propre compétitivité. C'est au contact du mouvement qu'on s'habitue à bouger ; c'est par la friction des idées qu'on affûte ses pensées ; c'est par la comparaison qu'on améliore ses techniques ; et par le contact qu'on crée des solidarités et des partenariats.

Baignés dans cette culture, les individus bonifient leurs méthodes. Une marge d'initiative doit être offerte à chacun, comme corollaire à cette ouverture afin de leur permettre de traduire en termes concrets, adaptés à leurs propres besoins, ce qu'ils ont pu apprendre des autres. C'est par l'addition de suggestions individuelles astucieuses et de travaux plus généraux de benchmarking que la mobilité des méthodes et des techniques peut calquer son pas sur celui des événements.

L'insertion dans un réseau de compétences renforce également la capacité de traitement rapide et coordonné de crises qui surviennent inopinément. Ce que les forces spéciales font, les agents économiques sont de même en mesure de le faire comme l'atteste la coordination financière observée lors des krachs boursiers des dernières

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

décennies. Contrairement à 1929, ces krachs n'ont pas débouché sur une dépression majeure.

Plus modestement, ces réseaux démultiplient la capacité d'action d'une structure quelle qu'en soit la taille en lui permettant d'accéder à des informations qui lui seraient sinon inaccessibles.

Loin des gadgets du management, la recherche de partenaires complémentaires et l'établissement de relations de solidarité figurent parmi les impératifs stratégiques du chef quel que soit son domaine d'activité. Ce réseau, s'il est bien établi, constitue en outre un outil d'influence, de soutien en cas de difficultés et de renforcement des compétences dont aucun responsable lucide ne saurait se priver.

> *Bien avant la création du Commandement des opérations spéciales, chaque unité entretenait déjà des relations privilégiées avec des unités comparables du Royaume-Uni, des États-Unis ou d'autres pays. Le lien historique entre le 1er RPIMa et les SAS britanniques depuis la Seconde Guerre mondiale est resté étroit. Désormais, on est à la vitesse supérieure. On opère ensemble sur un certain nombre de théâtres et on échange une bonne partie de nos retours d'expérience.*
>
> Témoignage d'un officier du Commandement des opérations spéciales, COS.

Ne pas attendre des partenaires plus qu'ils ne peuvent donner

Pour pouvoir compter sur les autres, il faut avant tout compter sur soi-même. Non pas que le rôle des autres soit uniquement subsidiaire, mais il ne faut pas croire que les miracles qu'on ne peut pas réaliser soi-même peuvent être réalisés par les autres.

Si le chef s'est livré correctement à l'examen qui lui permet de se connaître lui-même, il sera en mesure de comprendre les limites aux-

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

quelles se heurtent ses collaborateurs. Chacun n'ayant que ce qui lui a été donné, rien n'est plus inégalitaire que les talents et les aptitudes. Même recrutées à niveau identique de compétence et d'expérience, deux personnes ne seront pas en mesure de fournir des prestations égales. Les traits de personnalité, le contexte social et familial, l'état de santé et beaucoup d'autres facteurs renforceront les différences.

Le chef responsable fait preuve de lucidité et ne confie une mission qu'à une personne dont il sait qu'elle pourra et saura la remplir. Cet arbitrage ne vise pas uniquement le très court terme. Si le prix d'une mission était de consommer tout le potentiel d'une personne tant elle serait lourde à porter et destructrice, il serait indécent de la lui confier. C'est une responsabilité de chef que de mettre à chaque poste une personne disposant de la stature adéquate. Une erreur de jugement produit rapidement ses effets, soit en altérant l'exécution de la mission, soit en pénalisant la personne concernée.

C'est la raison pour laquelle les tests sont aussi difficiles dans les unités commando. L'objet n'est pas d'affirmer orgueilleusement que seule une petite élite peut y accéder, mais, au contraire, que la difficulté des missions à remplir impose de ne retenir que ceux qui sont en mesure de les mener sans risque évident de défaillance.

Une politique saine reconnaît à chacun la place qui lui revient. La responsabilité du chef est de la valoriser. C'est pourquoi il est aussi nécessaire, pour l'efficacité d'ensemble, de disposer de bons commandos pour les opérations risquées que de bons administrateurs pour leur fournir les moyens matériels et financiers.

C'est le respect porté à autrui qui permet d'éviter de le placer dans des situations humiliantes dans lesquelles il ne pourrait que constater ses insuffisances.

Le chef s'efforce cependant de hisser ses collaborateurs au plus haut de leurs capacités. Il est aidé pour cela par ses subordonnés attelés à leur recherche d'une utilisation optimale du potentiel humain dans leurs secteurs de responsabilité respectifs. C'est une des conditions

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

nécessaires au développement d'un climat positif au sein de la structure. Cette démarche doit aller jusqu'à accepter de se séparer d'un collaborateur, au besoin en lui mettant le pied à l'étrier dans une autre structure, si son potentiel est supérieur à celui requis dans les postes qu'on peut lui offrir. Aucun chef digne de ce nom ne comprime égoïstement un talent pour le garder à son service.

Le même réalisme est mis en œuvre avec les partenaires externes. Il ne faut en attendre que ce qu'ils sont en mesure d'offrir. Pour cela, il est nécessaire de bien connaître leur potentiel et les intérêts qu'ils défendent.

Il en va ainsi d'une coopération militaire. La crise des Balkans a montré combien l'attachement aux différents groupes ethniques ou confessionnels de certaines nations, participant aux forces de maintien de la paix, leur interdisait d'intervenir objectivement.

Lorsqu'on établit un partenariat, il ne faut jamais perdre de vue que notre partenaire, tout comme nous-même, a comme préoccupation de faire survivre et prospérer sa structure. C'est un but légitime et nécessaire. Rechercher un avantage financier démesuré peut tuer économiquement un sous-traitant ou déboucher sur un niveau de prestation aux limites de l'inacceptable. Le gain est alors nul et du temps a été consommé pour rien. En connaissant ses partenaires et en les respectant, le résultat du travail commun devient un bénéfice partagé. Chacun trouvant son intérêt, la coopération pourra se renforcer et perdurer.

> *Lorsque, du 17 au 27 septembre 1944, le maréchal Montgomery décida de l'opération* « Market Garden »*, il avait gravement surestimé les capacités d'action d'une troupe parachutiste, même nombreuse, par nature équipée de façon légère, face à des unités lourdes, installées sur le terrain. Largués à 60 km en avant des troupes alliées, les paras devaient s'emparer et tenir les ponts sur la Meuse et le Rhin en attendant l'arrivée des blindés du général Horrocks. Malgré*

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

> *l'héroïsme hors du commun des unités engagées, le taux de perte d'environ 65 % souligne, par son excès, l'erreur flagrante d'appréciation faite par Montgomery. Depuis, la bataille d'Arnhem est le symbole, pour les paras, du sacrifice inutile.*

Savoir négocier

L'esprit de négociation est une preuve de sang-froid, pas une marque de faiblesse. Négocier ne veut pas dire se soumettre, abandonner, reculer. C'est simplement la reconnaissance du fait qu'un projet peut se heurter à un autre, qu'une volonté en rencontre une autre.

L'absence de négociation, c'est l'action unilatérale. Elle peut réussir si on est en position de force, mais elle aura un prix à terme lorsque le contexte aura évolué et que cette force ne suffira plus à conserver l'avantage.

La négociation est le fruit du respect du partenaire. On peut la rebaptiser discussion, entretien, échange pour ménager les susceptibilités. Mais elle procède toujours de la même logique qui est de rechercher pacifiquement un compromis plutôt que d'avoir recours au conflit.

Le champ de la négociation est infini. Il va de la discussion personnelle ou syndicale sur les horaires de travail jusqu'au traité de paix en passant par la redéfinition des missions d'une unité ou le montant d'un budget de programme. Partout où il y a activité humaine se développe une dialectique des volontés. Chacune de ces volontés est fondée *a priori* à s'exprimer que ce soit en mode mineur (comportement d'un individu ou d'un groupe) ou en mode majeur (stratégie d'une organisation).

Pris en amont, le contexte est toujours favorable à la négociation. Le chef conscient d'un risque d'antagonisme s'efforce de nouer le dialogue pour trouver une solution qui satisfasse les deux parties. Aussi longtemps que le conflit n'est pas engagé, la dignité de chacun est sauve. Les Asiatiques diraient que personne n'a perdu la face.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

En revanche, si la négociation n'est engagée qu'après une phase de conflit qui a vu l'une des parties essuyer un revers, elle évitera peut-être le pire mais nourrira inévitablement du ressentiment.

Les règles de la stratégie précisent qu'il faut conquérir un avantage pour négocier favorablement. C'est sans doute exact, mais à la condition que l'on ne soit plus dans une logique de négociation amont. Sinon, cet avantage sera perçu comme un geste d'agression supplémentaire. Acculer n'est pas négocier, c'est créer les conditions du conflit suivant. Plutôt que de tirer profit d'un avantage, la question est de savoir si on a quelque chose de substantiel à mettre dans la balance des négociations. Plus on a d'atouts, plus l'issue a des chances d'être favorable. Ces atouts sont souvent confondus avec un acte de force, un succès partiel sur le terrain. Lorsqu'on en est à ce stade, l'enlisement est déjà bien avancé.

L'idéal est de s'adosser à sa capacité de dissuasion. Montrer sa force pour ne pas s'en servir et conduire ses partenaires à discuter. La qualité du négociateur est ici fondamentale. La négociation peut devenir une arme stratégique si elle est employée avec talent, mais à la condition de ne pas utiliser de subterfuges. L'obtention d'un avantage indu conduirait inéluctablement à un conflit futur. Pour être durable une négociation doit être équitable.

Face à un adversaire agressif, la négociation peut être considérée comme un abandon. Il n'en est rien si l'objet de la négociation n'est pas d'officialiser une lâcheté mais d'amener l'agresseur à renoncer à ses vues hégémoniques. La fermeté dans ce cas est de rigueur. Il y a des choses non négociables, ce sont celles qui portent sur les valeurs fondamentales et sur la survie du groupe. Les négociateurs qui se compromettent à céder sur ce qui n'est pas négociable en paient finalement le prix. Churchill, en 1938, dans une lettre à Chamberlain, lui reprocha sa reculade de Munich devant Hitler en ces termes : *« Vous aviez à choisir entre la guerre et le déshonneur, vous avez choisi le déshonneur et vous aurez la guerre. »*

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Pour le reste, l'essentiel est d'éviter les blocages et les obstacles qui surgissent faute de compréhension mutuelle. Le dialogue ouvre des portes et dépolémise les situations. Il peut être âpre, mais ne transgresse jamais les limites du respect dû à l'adversaire. Le chef responsable s'efforce de ne pas être celui par qui le conflit arrive. Nourri d'humanisme, puisant dans sa culture générale, il connaît la complexité et le caractère imparfait de toute entreprise humaine. Il est donc prêt aux concessions, pourvu qu'elles soient honorables et profitables. En tout état de cause, il ne le fait pas uniquement pour satisfaire un code de bonne conduite, mais aussi parce qu'il s'agit d'un moyen de mettre en œuvre sa stratégie à moindre coût tout en ménageant l'avenir par des rapports pacifiés avec ses partenaires.

> *Les techniques de négociation se sont considérablement développées au sein des forces spéciales. Les unités engagées sur le terrain se retrouvent souvent au contact de milices plus ou moins contrôlées par des chefs locaux avec lesquels il faut discuter.*
>
> *Lorsqu'il s'agit par exemple de préparer l'arrivée de forces conséquentes en sécurisant une zone, un terrain d'aviation, il y a tout intérêt à user de la persuasion plutôt que de la force. L'aspect dissuasif des hommes des forces spéciales incite les miliciens à ne pas rechercher l'affrontement. Une rencontre avec les chefs locaux permet de conforter ce rapport de force psychologique sans heurter leur amour-propre. Ils se sentent valorisés d'avoir « négocié » avec les forces spéciales et acceptent souvent de se retirer sans combat.*
>
> Un officier du Commandement
> des opérations spéciales.

Exercer un rayonnement humble et serein

L'humilité n'est pas une vertu que l'on apprend dans les grandes écoles. Souvent assimilée à de la timidité, voire de l'insignifiance, elle ne trouve pas sa place dans la société du spectacle, où il est jugé

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

préférable de parler jusqu'à ce qu'on ait quelque chose à dire afin d'occuper l'attention et d'éviter de se faire supplanter par plus bavard que soi. Inutile de souligner la misère intellectuelle qui régit ce monde des apparences. Une des premières preuves de caractère du chef se remarque à son aptitude à s'effacer de l'avant-scène pour mieux s'investir dans sa mission. Être sur les champs de bataille plutôt que de briller dans les salons.

Lao Tseu précisait : *« Les grands fleuves et les mers peuvent obtenir leur royauté sur les ruisseaux des montagnes parce qu'ils savent rester en position basse. »*

À l'instar de ces monarques aquatiques, le chef s'efforce de ne pas rendre arrogante la structure dont il a la charge. Ses réussites sont la récompense du travail collectif. Il y a lieu de s'en réjouir mais non de parader. Le succès est une chose éphémère qui, à peine acquis, est remis en cause. Les grands sportifs eux-mêmes sont plus angoissés par une victoire que par un échec car la question qu'ils se posent immédiatement est de savoir s'ils seront encore les vainqueurs la prochaine fois.

La vraie force est celle qui se devine, qui se fait discrète pour ne pas écraser. L'humilité est une culture qui fait prévaloir le résultat durable sur la gloire passagère.

Ici encore, le chef montre l'exemple en attribuant les réussites à ses collaborateurs et en portant personnellement les échecs. C'est son honneur, sa légitimité que d'agir pour construire l'avenir en évitant les embrasements fugitifs et les déclarations triomphantes.

L'humilité doit prévaloir également devant les échecs des concurrents ou des adversaires. Il n'y a jamais lieu de s'en gausser. C'est parfois un mauvais hasard qui les précipite. Il ne faut pas s'en réjouir, mais en analyser les causes pour éviter de les subir soi-même.

L'humilité ne stérilise pas l'envie de gagner. C'est la forme de sérénité, de calme nécessaire au champion pour réaliser une performance. L'excitation, le tumulte font perdre de vue l'essentiel. La

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

gloire finit par devenir un but en soi. En être privé devient alors un traumatisme.

L'humilité permet de garder à l'esprit qu'il y aura sur le chemin de la réussite plus de larmes que de rires. Elle procure un détachement qui n'est pas pour autant une indifférence à la reconnaissance publique et n'annule pas la joie de la réussite. C'est une retenue, une marque de respect qui interdit de se mentir à soi-même et de faire illusion auprès des autres.

Dans l'Antiquité, le sénat de Rome organisait une cérémonie du triomphe aux généraux vainqueurs. En traversant la ville sur leur char, vêtus de pourpre et d'or, sous les hourras de la foule, ils entendaient l'esclave chargé de tenir une couronne de lauriers au-dessus de leur tête, leur répéter de façon lancinante : « Rappelle-toi, général, que tu es mortel. » Ou bien : « Souviens-toi, général, que le Capitole est proche de la roche Tarpéienne. » Ceux qui ne l'entendaient pas couraient souvent à leur perte.

> *« Je portais le fusil-mitrailleur dans le groupe de tête. On ouvrait la route sur la RC4, du côté de Bac Kan[1]. Un obus piégé a explosé, mon FM a été coupé en deux par un éclat. Il m'a sauvé la vie, mais j'ai quand même été pas mal amoché. Quand j'ai repris conscience, allongé sur le sol, le colonel Simon[2] était là, à pied d'œuvre, en première ligne, accompagné, comme toujours, par deux légionnaires qui assuraient sa protection. Je me suis senti rassuré. S'il était là, tout allait s'arranger. Dans le brouillard où j'étais plongé, je le voyais donner des ordres calmement. Ça, c'était un patron. »*
>
> Témoignage du première classe H.,
> 21e régiment d'infanterie coloniale.

1. La route coloniale 4 (RC4) a été un lieu d'affrontements âpres pendant la guerre d'Indochine (1946-1954).
2. Le général d'armée Simon, chancelier de l'Ordre de la Libération, s'est éteint le 28 septembre 2003 à 91 ans.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Parsemer son chemin d'amitiés personnelles et professionnelles

Le chef ne fait pas l'acquisition des moyens dont il a besoin pour assumer ses responsabilités la veille de sa prise de fonction. C'est tout au long d'un parcours qui commence à l'école maternelle qu'il noue les relations qui s'avéreront bénéfiques ou funestes lorsqu'il sera parvenu au sommet. On n'explique nombre de décisions prises par de grands personnages que par l'influence exercée par tel ami d'enfance resté proche, par tel camarade avec lequel on a résolu des équations sur les bancs de Polytechnique, par tel autre avec lequel on a fait son service militaire ou occupé un poste dans la même ambassade reculée.

Le jeune chef qui s'implique dans la vie active laisse dans son sillage un réseau relationnel nourri de souvenir communs, d'efforts partagés, de souffrances endurées, d'épreuves surmontées, de solidarité éprouvée. Le tri se fait naturellement entre les amis sur lesquels on peut compter et éventuellement les hostilités que l'on a suscitées. Il est malheureusement notoire que la réussite suscite plus de haine et de jalousie que d'admiration et d'amitié authentique. Mais il appartient au jeune chef, tout au long de son cheminement initiatique, d'éviter de se mettre en avant pour mieux partager les fruits de la réussite avec ses compagnons d'aventure. C'est en œuvrant ainsi que des liens durables s'établissent et que des solidarités indéfectibles se dessinent. Lorsqu'il aura pris conscience des satisfactions humaines que l'on en retire et du soutien qui en résulte, il en fera sa ligne de conduite naturelle. Sa vie durant il n'aura de cesse de la renforcer.

Les cyniques souriront de cette affirmation. L'observation du comportement humain les conforte dans l'idée qu'une telle attitude est utopique. À cela on peut répondre qu'à baisser les armes aussi rapidement devant nos mauvais penchants on révèle une personnalité qui ne saurait correspondre à ce qu'on attend d'un dirigeant. Ensuite, il ne s'agit pas de modifier la nature humaine, mais de montrer le

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

chemin qui peut conduire une personnalité d'exception à assumer des responsabilités en réconciliant performance et humanisme. Ce défi, il faut en être conscient, n'est pas à la portée de tous. Certains tempéraments y sont définitivement rétifs ou étrangers. Mais ça n'est pas une preuve de faiblesse que d'introduire un peu d'élégance dans ce qui devient, sinon, trop facilement une empoignade. C'est même la marque d'une excellence managériale que d'aucuns préfèrent mépriser faute de pouvoir l'atteindre.

Dans les formations des forces spéciales il est impensable qu'une personnalité qui n'a suscité que haines et querelles sur son passage puisse devenir le patron d'une unité. À l'opposé, celui qui a vécu chaque stade de son parcours comme l'occasion de construire calmement cette force collective qui s'appuie sur l'addition des compétences individuelles, mais aussi sur l'adhésion à un corps de valeurs, aura acquis sa légitimité de chef.

> *Alexandre de Marenches, fils d'un camarade de promotion du général de Gaulle ayant épousé une Américaine, participe comme lieutenant à la campagne d'Italie, en 1943. Après une blessure, il rejoint l'état-major du général Juin en qualité d'officier de liaison auprès de l'état-major des forces américaines en Italie. Son homologue américain, le capitaine Vernon Walters, avec lequel il noue des relations amicales, sera directeur adjoint de la CIA une trentaine d'années plus tard, au moment où Alexandre de Marenches prendra la tête du SDECE, l'ancêtre de la DGSE. Heureux hasard !*

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Établir des relations avec ses partenaires

RC est le P-DG d'une société commercialisant des produits de luxe au Japon. Implanté de longue date dans ce pays, il en parle la langue et en partage les codes sociaux. C'est l'investissement culturel et professionnel d'une vie. Au début des années 2000, il fait construire un nouveau siège pour sa société, à Tokyo. Le moment venu, il organise une grande cérémonie d'inauguration. Mais il ne se limite pas, comme le font la plupart, à inviter des officiels de toutes natures : élus, architectes, clients privilégiés, partenaires institutionnels ou commerciaux, journalistes… Le cœur de la cérémonie vise à rendre hommage aux deux mille cinq cents personnes, tous métiers et tous rangs confondus, qui ont contribué à la construction du siège. Les terrassiers, les maçons, les grutiers, les menuisiers, les plombiers, les vitriers… toutes catégories normalement absentes de ce genre d'événement sont invitées avec leurs familles à recevoir l'hommage du patron de cette société de luxe. Pour immortaliser la reconnaissance ainsi manifestée aux constructeurs de son nouveau siège, il fait également graver leurs deux mille cinq cents noms sur une plaque de marbre installée dans l'entrée du bâtiment. L'impact de cette attention sur les partenaires externes de la société est grand dans un pays où la reconnaissance sociale est fondamentale. Il n'a pas été moindre en interne. Chacun se réjouit de cette capacité de leur dirigeant à reconnaître les mérites des partenaires, élément central de la culture d'entreprise qui profite, au quotidien, aux employés de la société.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Chapitre 3

Observer le milieu

La meilleure manière de limiter les mauvaises surprises et d'éclairer son champ décisionnel réside dans la capacité à recueillir, analyser et exploiter les informations utiles. Cette pratique, essentielle à l'efficacité de l'action dans le domaine militaire, est souvent traitée avec plus de légèreté ailleurs. La culture du renseignement mérite d'être introduite au meilleur niveau, avec respect et attention, pour peu que l'on souhaite améliorer sensiblement sa compétitivité.

- Se renseigner pour agir
- Développer le culte du renseignement
- Identifier les besoins de renseignement
- Adapter ses moyens de renseignement
- Intégrer les ruptures sans délais
- Avoir le culte de la protection de l'information

Se renseigner pour agir

Pour paraphraser les Écritures, on peut affirmer qu'au début, il y a le renseignement. Pourtant cette notion n'a pas bonne presse. On l'assimile souvent à un travail de barbouze, à des intrusions illégales, à une violation du secret. Se renseigner, c'est épier, voler, espionner, surveiller. En un mot rechercher du renseignement, c'est accepter de transgresser les règles communément admises, voire les lois, pour tenter de conquérir un avantage qui devient, par voie de conséquence, indu. Dans une telle logique, les commanditaires ne peuvent être que des délinquants.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Cette approche faussement moralisatrice correspond plus à des idées reçues qu'à la réalité. Il convient donc de reprendre le raisonnement à la base.

Le postulat de départ est que nulle action ne peut être entreprise sans renseignement. Prendre l'avion suppose la connaissance des horaires, lancer un produit suppose la connaissance du marché, débarquer une force armée sur une plage suppose la connaissance de sa topographie…

Tout ce qui permet d'éclairer l'action est renseignement. L'inconvénient, c'est qu'à bien y regarder, lorsqu'on commence à tirer le fil, il semble ne pas avoir de fin. L'impératif de renseignement prend rapidement des proportions impressionnantes. Toute problématique étudiée a peu ou prou une dimension géographique (sur quel terrain agissons-nous ?), politique (quelles sont leurs valeurs, leurs systèmes et processus de décision ?), historique (pourquoi en est-on là ?), sociologique (comment se comportent-ils ?), technique (quel est leur niveau d'équipement ?), technologique (où en sont-ils ?), financier (quels sont leurs moyens ?), religieux (vers quoi les poussent leurs croyances ?), culturelle (quels sont leurs traits spécifiques ?), organisationnelle (comment sont-ils structurés pour agir ?), stratégique et tactique (quels sont leurs objectifs ? Comment vont-ils s'y prendre pour les atteindre ?)…

L'ampleur des investigations nécessaires à l'élaboration d'un dossier de renseignement décourage *a priori*. Mais en faire l'économie revient à marcher les yeux fermés, de nuit, dans un tunnel sinueux. Ce qui est évident pour une opération militaire l'est également pour n'importe quelle autre activité. Il n'est pas un domaine dans lequel il soit possible de prendre des décisions sans un minimum d'informations. En toute logique, plus les enjeux sont importants, plus ces informations doivent être élaborées. Le recueil d'un renseignement adapté, puis son traitement et son interprétation permettent d'éviter des erreurs flagrantes et des pertes financières lourdes. La connaissance du milieu tirée de leur expérience, derrière laquelle se retranchent les

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

professionnels, ne saurait suffire à éclairer l'action. Un responsable pris par les tâches de sa fonction ne saurait simultanément recueillir les informations pertinentes pour étayer ses décisions. L'interaction entre les facteurs, leur nombre croissant font évoluer en permanence le contexte dans lequel on intervient. Ce qui était vrai hier ne l'est peut-être plus aujourd'hui. Tel partenaire disposé à coopérer n'en a plus besoin aujourd'hui grâce aux technologies, tel marché favorable ne l'est plus sous l'effet d'évolutions sociales, politiques, législatives, fiscales, tout comme les plages du Débarquement se sont subitement couvertes d'obstacles et de mines quelques mois avant le 6 juin 1944.

Les données nécessaires à l'action sont multiples et évolutives. Il importe donc d'en organiser la collecte.

Le principal élément de complexité réside dans le caractère protéiforme des sources d'information. Contrairement à ce que véhicule la mythologie populaire qui veut que les coffres-forts soient le lieu de concentration des informations stratégiques, l'essentiel de ce qui est utile provient de sources ouvertes (revues professionnelles, documentation universitaire, bases de données payantes ou non, Internet, centres spécialisés, ambassades, organes consulaires…). La difficulté est donc d'organiser le recueil de l'information et son traitement dans des délais compatibles avec l'action.

Le renseignement est une priorité stratégique pour le chef qui y trouve les repères indispensables à ses prises de décision. C'est pourquoi il s'engage personnellement à donner les moyens nécessaires au service en charge de son élaboration. Ce soutien est d'autant plus nécessaire qu'à la première insuffisance ou erreur constatée, la tentation sera grande de faire revenir dans le rang ces marginaux qui ne peuvent se prévaloir d'aucun chiffre d'affaires.

À chaque niveau d'ambition correspond un besoin en termes de système de renseignement. Plus on y consacre de moyens, plus on peut être exigeant avec lui et imposer des critères de qualité, de pertinence et de délai. Marginalisé, il ne peut donner que des informations décalées, parcellaires qui le dévalorisent encore plus.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

À l'instar des pratiques de la guerre révolutionnaire dans laquelle l'infériorité numérique doit être compensée par un réseau d'information performant et une réactivité élevée, l'objectif du chef est de connaître au plus tôt les opportunités qui se présentent pour les saisir et conquérir un avantage.

La transposition de ces termes sur le terrain économique est aisée. Mais l'économie n'est pas la guerre. Dans ces conditions, il est nécessaire, avant de se lancer sur cette voie, de mener une réflexion déontologique profonde sur la façon dont la question du renseignement doit être traitée.

> *Lorsque la France a décidé de participer à l'opération* « Desert Shield »*, puis* « Desert Storm » *après l'invasion du Koweït, on a constaté que nos capacités de renseignement sur l'Irak étaient réduites. Mille raisons le justifiaient : budgets limités poussant à se concentrer sur les principales sources de risque, relations de partenariat stratégique avec l'Irak pour limiter la poussée du fondamentalisme iranien, concentration sur le pacte de Varsovie (tout juste moribond)… Or dans le jeu des puissances, seul celui qui sait exerce une influence sur la décision.*
>
> *Quelques années plus tard, l'exploitation du renseignement fourni par le satellite Hélios permettait de contester publiquement des faits présentés par les autorités américaines et d'infléchir, temporairement, les réactions de la communauté internationale.*

Développer le culte du renseignement

Rien n'est plus difficile que de rester vigilant, tendu, à l'affût, à l'écoute. Si les préoccupations stratégiques du chef le poussent naturellement à s'intéresser au renseignement, le besoin s'émousse au fur et à mesure que l'on descend les échelons de responsabilité.

Or le renseignement, s'il devient un élément de la culture du groupe, s'avère être une source d'efficacité et de cohésion à de nombreux titres.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

En premier lieu, il conforte la démarche stratégique en lui donnant des bases plus solides. L'expérience démontre qu'une opération bien préparée minimise le risque et renforce les chances de succès. Il est gratifiant pour le personnel d'une structure de constater, à travers les résultats, la pertinence des choix faits par ses chefs. À chaque avancée, le chef souligne ce qu'il doit à son service de renseignement et l'encourage à poursuivre. Celui-ci se sent soutenu, valorisé et relève le défi du futur. En même temps ses collaborateurs apprécient la part de réussite qu'ils lui doivent. Cela les encourage à avoir également le réflexe « renseignement » qui veut que toute action soit menée sur la base de renseignements actualisés. C'est ainsi qu'en 1973, en pleine déroute, dans les premiers jours de la guerre du Kippour, des commandos israéliens ont contribué à renverser la situation en allant détruire, sur la rive égyptienne du canal de Suez, les batteries antiaériennes qui interdisaient à l'aviation de reprendre l'avantage. Le renseignement sur la position de ces batteries était bon, le virage stratégique en dépendait, la victoire a changé de camp.

En second lieu, le renseignement renforce la communication interne en vue de l'action. Convenablement éclairé, le chef est en mesure de motiver plus profondément ses collaborateurs. Face à un danger ou à une opportunité clairement identifiée, il est plus aisé de structurer l'action et de mobiliser les énergies. Une vue aérienne du champ de bataille a permis d'identifier une brèche dans le dispositif allemand et de gagner la bataille de la Marne en 1914. À l'inverse, au même moment, le mépris du haut commandement russe envers les informations que lui apportaient ses aviateurs a entraîné une défaite cuisante en Prusse orientale alors qu'il était en position d'obtenir le résultat inverse.

Enfin, le renseignement ne saurait rester l'apanage d'un club fermé. Nous avons présents à l'esprit les récits de Marco Polo grâce auxquels la Chine a perdu de ses mystères. Il a fait œuvre utile en rapportant ce qu'il a vu. Chacun, à sa manière, parcourt également des contrées méconnues, riches de potentialités. Les voyages, les lectures, les

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

visites, les contacts, les colloques sont autant de mines d'informations. Rares sont ceux qui ont le réflexe de se demander à qui elles pourraient être utiles. Par ailleurs, ce qui est une évidence pour un spécialiste ne l'est pas automatiquement pour un généraliste. Lorsqu'un indice apparaît, il est de bonne pratique de le rendre accessible à ceux qui en ont besoin, au besoin en le vulgarisant. Il est aussi du devoir de chacun de partager les informations en utilisant des procédures courtes et des voies transversales. La rétention d'information est un crime de lèse-compétitivité.

Pendant la Guerre froide, il était de coutume d'entendre le témoignage des personnes qui revenaient d'un voyage de l'autre côté du rideau de fer.

Cette méthode a fait ses preuves et mérite de s'intégrer dans les pratiques réflexes au prix, sans doute, de quelques explications sur ses finalités. On ricane facilement dans les milieux non avertis dès lors qu'on évoque les questions liées au renseignement. La collecte décentralisée de l'information est de nature à renforcer considérablement le système de renseignement.

En effet, avoir le réflexe de collecte, c'est également reconnaître ce que le renseignement apporte à l'action. Cela contribue à alimenter la boucle et à accélérer la circulation et l'actualisation du flux. Mais surtout, c'est la garantie que ces informations ressenties comme utiles seront intégrées dans le processus décisionnel.

Persuader le plus grand nombre de la pertinence de la culture du renseignement, c'est faire accéder la structure à un plus haut niveau de professionnalisme et renforcer sa compétitivité par la conquête permanente d'un avantage informationnel.

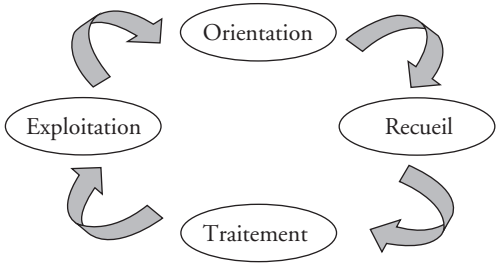
Identifier les besoins de renseignement

Le renseignement est une affaire sérieuse supposant une méthodologie et une déontologie éprouvées. Le doute et la remise en cause y sont permanents. Autant miser pour cela sur des gens de qualité.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Un système de renseignement repose sur l'existence d'un cycle dans lequel le chef joue le rôle d'arbitre. Ce cycle commence par l'orientation des recherches, suivie de la collecte de l'information puis de son traitement et enfin de son exploitation. Le résultat de cette exploitation contribue à réorienter les recherches et relance le cycle sans fin.



La phase d'orientation est cruciale car aucun système de renseignement ne saurait assurer une couverture exhaustive. Il doit donc se concentrer sur des objets ou des secteurs précis. C'est le moment où le chef, à la recherche de fenêtres d'opportunité, développe son raisonnement stratégique. Cette phase requiert la participation des collaborateurs impliqués dans la définition de la stratégie. Chacun identifie, dans son domaine, les éléments susceptibles d'interférer dans la poursuite des objectifs envisagés : contraintes, oppositions, facteurs d'échec et de réussite, éléments de contexte indispensables à la prise de décision.

Le fruit de ce travail se retrouve dans un document d'orientation qui devient la référence de recherche du service de renseignement pour une période fixée. Des événements inattendus peuvent conduire à écourter cette période et à actualiser les orientations pour prendre en compte le nouveau contexte. Un plan de recherche ne peut être monolithique.

Parallèlement, le système doit offrir la possibilité de répondre à des besoins ponctuels, exprimés également sous forme d'orientation. Dans ce cas, et afin d'éviter la dispersion, des priorités sont établies.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Toutefois, il est impératif de rester réactif et de ne pas s'installer dans une logique propre, déconnectée du besoin des décideurs.

La phase de recueil n'a ni début ni fin. Seuls les objets changent dans le temps au gré des orientations. La limitation principale réside dans les moyens que l'on investit dans la collecte d'information. Il est préférable de miser sur une équipe resserrée mais dotée de l'instinct du chasseur que sur un effectif pléthorique ayant un fonctionnement administratif. Les données primaires, brutes sont disponibles sur le marché. Le plus important n'est pas de les détenir ni de les accumuler, mais de savoir où elles se trouvent pour les mobiliser rapidement en temps voulu.

Le traitement donne de la valeur ajoutée aux informations parcellaires, qui isolément ne présentent pas grand intérêt. C'est à ce moment que les orientations données produisent leur effet majeur. Le traitement donne naissance à de l'information opérationnelle directement utilisable. Pendant cette phase, le risque principal réside dans la tentation de tordre les faits pour qu'ils correspondent à ce qui est attendu. À trop vouloir prouver quelque chose, on finit par fabriquer des preuves à son insu. Pour éviter cette dérive, l'indépendance d'esprit des responsables de l'exploitation doit être préservée et le chef doit leur accorder sa confiance. Le bon renseignement n'est pas celui qui fait plaisir au chef, c'est celui qui retrace un fait réel quand bien même cela devrait tuer un projet dans l'œuf.

L'exploitation est le couronnement du processus de renseignement. Le chef et ses collaborateurs analysent les informations élaborées qu'on leur soumet. Ils y trouvent les éléments nécessaires à la prise de décision stratégique. Que ce soit en amont de la définition d'une nouvelle stratégie, ou en cours de mise en œuvre pour l'actualiser.

Quel que soit le contexte, le renseignement permet de décider, de s'adapter, de réagir en minimisant le risque. Pour en tirer pleinement profit, le chef veille à ce qu'on lui fasse régulièrement des points de situation sur les dossiers en cours. Le dialogue avec ses principaux collaborateurs permet alors d'analyser les risques, de les prévenir

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

ou de les traiter le plus en amont possible. Il faut accepter de se laisser bousculer par le renseignement. Les réalités sont parfois contrariantes, il ne faut pas les nier pour autant, bien au contraire. Un rafraîchissement fréquent permet un pilotage plus fin de l'action. Le chef qui néglige le renseignement perd immédiatement l'initiative et devient la victime des événements.

Adapter ses moyens de renseignement

Le renseignement respire au rythme de la structure à laquelle il s'intègre et en fonction du contexte dans lequel celle-ci évolue. Ainsi, le régime de fonctionnement du renseignement militaire s'adapte selon le temps de paix ou de guerre. N'importe quel système de renseignement se doit d'en faire autant.

Plus les risques sont élevés, plus il est indispensable de s'éclairer finement et de combiner renseignement et conduite des opérations.

La guerre moderne a donné naissance au concept de *war room*[1]. Pendant le Blitz, à Londres, Churchill dirigeait les opérations des armées britanniques avec l'aide de quelques dizaines d'hommes et de femmes enfouis dans un sous-terrain. Les moyens d'information et de commandement concentrés en un seul endroit démultipliaient la réactivité aux événements.

L'agressivité des méthodes employées sur le terrain concurrentiel ou la complexité de gestion de certaines situations de catastrophe conduisent à adopter un mode d'organisation qui s'inspire de l'expérience militaire.

Les techniques de communication et de traitement de l'information, qui autrefois n'étaient accessibles qu'aux militaires, deviennent d'un emploi banalisé et permettent aujourd'hui de concentrer des flux d'information en temps réel pour organiser les réactions nécessaires.

1. Le terme a été repris en entreprise dans le champ de l'intelligence économique.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Il appartient donc au chef de définir la configuration de son système de renseignement en fonction du contexte et des risques. Toute une gamme est disponible de la *war room* au simple système de veille.

De la même manière, il doit définir la nature des sources qu'il souhaite exploiter. S'il est convenu tacitement par la communauté internationale que l'intérêt supérieur des États autorise à employer des moyens illégaux pour obtenir du renseignement, on ne saurait recommander à des acteurs non étatiques de se lancer sur cette voie. Indépendamment des risques que de tels agissements ne manqueraient pas de leur faire courir, il suffit de se souvenir que l'essentiel du renseignement utile provient de sources ouvertes pour renoncer à se lancer sur des chemins hasardeux.

En dernier ressort, maintenir une déontologie élevée, y compris dans ce secteur d'activité, apporte beaucoup plus à la cohésion de la structure qu'un coup fourré qui la fragilise et entame la confiance que l'on place dans les dirigeants.

Les tenants des coups bas font prévaloir le résultat immédiat sur la survivance à long terme de la structure. Ils la mettent donc en danger. Le chef responsable préfère mettre l'accent sur l'excellence de son système de renseignement destiné à lui fournir de façon durable les éléments de sa supériorité stratégique.

Intégrer les ruptures sans délais

Le renseignement n'est pas un signe extérieur de richesse, ni un élément de standing. Il ne justifie l'investissement que l'on y consacre que dans la mesure où il permet de voir, avec une phase d'avance, ce qui va inéluctablement se produire et influencer notre activité.

Dans ce contexte, plutôt que d'attendre une information sensationnelle, il convient de recenser les signaux faibles annonciateurs de ruptures. Informations parcellaires dissonantes par rapport à un contexte donné, les signaux faibles apparaissent dans le paysage de l'information comme les feux lointains d'un bateau entrant au port.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Pour poursuivre cette métaphore, les spécialistes du renseignement devront identifier le type de bateau dont il s'agit et par conséquent l'activité que son arrivée engendrera dans le port. L'idée étant bien sûr d'en tirer un maximum de profit.

Les ruptures se succèdent au gré de l'histoire et entraînent des effets majeurs sur les activités humaines. Le développement des systèmes d'information, les attaques du 11 septembre 2001, l'ouverture du marché de l'énergie à la concurrence en Europe, la libéralisation des marchés financiers ou l'apparition de la notion de développement durable figurent parmi les plus récentes. Dans le passé, l'apparition du protestantisme, la découverte des Amériques, la Révolution française, l'invention du moteur à explosion ou la découverte de la fission de l'atome ont également bouleversé leur époque.

Ces ruptures finissent toujours par devenir évidentes, mais beaucoup d'acteurs disparaissent ou sont fragilisés faute de les avoir perçues à temps. Il est dommage d'attendre d'être placé devant le fait accompli pour réagir.

L'obsession du chef est de savoir interpréter les signaux faibles annonciateurs de ruptures. Pour cela, il organise un système de veille intégré à la fonction « renseignement ». La logique est ici différente, quoique connexe, de celle évoquée plus haut dans la phase « orientation ». Plus que d'une orientation, la veille nécessite un paramétrage des outils de recherche. En effet, la rupture est souvent étrangère, pour tout ou partie, au domaine d'activité dans lequel on évolue.

Ainsi, dans le domaine militaire, la rupture récente dans les menaces n'est pas venue, par exemple, des technologies, comme cela s'est fait avec l'apparition de l'arme nucléaire en 1945, mais de l'émergence d'une vague confuse de revendications extra-étatiques à caractère civilisationnel et religieux.

De la même manière, la révolution dans les modes de transactions économiques est-elle venue du développement des technologies du traitement de l'information dont la finalité était, à l'origine, militaire.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

La vigilance ne saurait donc se polariser sur le seul domaine d'activité de la structure dans laquelle on se trouve. Le champ d'investigation s'étend par définition à l'infini. Seul le recours à des modes de recherche élaborés permet de couvrir un spectre large. Des logiciels performants ont été développés à cet effet. Mais cela ne saurait exclure l'intervention humaine. Il est recommandé d'avoir recours, en complément de la veille automatique, à quelques esprits non conformistes rompus aux analyses pluridisciplinaires. Toute colonne en marche a besoin d'éclaireurs. Le chef les choisit avec discernement. Il ne s'agit pas de se soumettre aux visions d'un gourou, mais de tirer profit des réflexions de conseillers indépendants. Le mieux est de consulter régulièrement des prospectivistes ou des stratèges afin de croiser leurs vues pour en dégager une vision d'avenir.

Cela ne dispense pas le chef, en dernier ressort, de se retrouver face à son destin et aux incertitudes de l'avenir. Il lui revient de prendre des risques en retenant celles des hypothèses qui lui paraissent les plus plausibles avec, malgré tout, une probabilité d'erreur non négligeable.

Avoir le culte de la protection de l'information

La protection de l'information suscite plus de scepticisme que d'enthousiasme. Pourtant, il s'agit d'un impératif dont le principe ne doit pas plus se discuter que la sécurité incendie ou la sécurité du travail. C'est une question de survie.

Le développement des technologies de l'information rend plus vulnérable le patrimoine de connaissance d'une structure. Les occasions sont multiples pour des intrus de s'approprier des informations : indiscrétion orale, vol d'ordinateurs portables ou copie de fichiers, pénétration de système par des hackers, corruption de collaborateurs…

Rien ne sert d'ignorer ce genre d'agissement dont on finit par être victime un jour ou l'autre.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Par ailleurs, il serait inconcevable de fournir des efforts importants pour acquérir une information compétitive et de la dilapider par manque de précaution interne.

Cet enjeu doit être présent à l'esprit de tous. Il n'y a pas d'information mineure. Chacune d'entre elles est la propriété de la structure, elle n'a donc pas à être divulguée. La règle selon laquelle on ne parle jamais du travail à la maison doit être érigée en réflexe. À l'instar du commando qui sait que la réussite de sa prochaine opération dépend très étroitement de la surprise qu'il saura provoquer, chacun, au sein de la structure, intègre le fait que le succès dépend de la protection des informations.

Pour y parvenir, il ne suffit pas de prendre une directive. La sécurité requiert une politique, une structure, des procédures et des contrôles. Les techniques ont beaucoup évolué au cours des dernières années, elles offrent un concours à la sécurité en même temps qu'une vulnérabilité nouvelle.

Le responsable de la sécurité, comme celui du renseignement, rapporte directement au plus haut niveau. Le chef de la structure l'investit d'un mandat clair. Ses responsabilités s'étendent à toutes les personnes, toutes les activités et tous les équipements ou installations de la structure. La compétence, le tact et la discrétion sont ses trois qualités principales.

Mais un système centralisé ne saurait assurer seul une protection efficace de l'information. S'il est indispensable à l'élaboration d'une politique et à la coordination de sa mise en œuvre, c'est dans l'attitude responsable des collaborateurs de tous niveaux que réside la clef de la sécurité. Les indiscrétions sont souvent involontaires ou résultent d'un manque de perception des enjeux. Il est donc du ressort de chaque responsable de préciser de façon non ambiguë le champ des informations qui doivent être protégées ainsi que les règles de leur manipulation. Le service de sécurité veille, pour sa part, à ce que ces règles soient strictement observées.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Pour y parvenir, une politique de formation permanente portant sur la mise en œuvre de procédures ou de comportements de sécurité crée les premiers réflexes indispensables. Pour peu que l'effort soit soutenu, ce qui au début est une contrainte pesante devient un trait de la culture, voire un objet de fierté. Il suffit pour s'en convaincre de se référer aux pratiques Michelin connues et respectées dans le monde entier.

La garantie de sérieux qui s'attache à une structure bien protégée en fait un partenaire recherché et nourrit sa dynamique.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Observer le milieu

En 1992, en Europe du Nord, la chaîne hôtelière, dont RN a pris la direction en 1990, est financièrement exsangue. L'industrie touristique mondiale a reçu de plein fouet les effets du conflit en Irak. Les pertes se chiffrent en dizaines de millions de dollars. RN analyse alors le milieu dans lequel il exerce son activité. Il observe que les préoccupations environnementales qualifiées de « danseuses de P-DG » sont les premières sacrifiées sur l'autel du retour aux bénéfices. Son analyse est différente. Sensibilisé à ces questions par des travaux scientifiques auxquels il s'intéresse, il décide d'en faire, à contre-courant, l'axe de son retour au profit. Logique jusque dans la mise en œuvre de son projet, il associe les cinq mille collaborateurs de sa société au développement concret du nouveau concept. Informé des enjeux environnementaux, chacun, du directeur d'établissement au personnel de ménage, apporte sa contribution et ses bonnes idées. La collecte est fructueuse : choix des matériaux, économie d'énergie, association des clients au concept. Pour un investissement initial de deux cent mille euros, l'entreprise en économise plus de deux millions au cours des cinq années suivantes. L'image de la chaîne en est considérablement améliorée, l'entrée en Bourse est un triomphe, les clients affluent. Pour avoir bien observé le monde dans lequel il devait développer l'activité de son groupe, RN a pris un temps d'avance sur ses concurrents. Pas surprenant, dans ce contexte, qu'en 2001, le groupe ait été racheté par un grand acteur hôtelier international qui devait son propre succès, d'une part, au constat fait par son fondateur, en 1905, que les voyageurs de commerce ne rencontraient pas, sur le territoire des États-Unis, d'offre d'hébergement correspondant à leurs besoins, puis à cet autre constat, fait à partir de 1945, qui transposait la précédente observation au niveau planétaire. La même attention au milieu produit les mêmes effets bénéfiques. Mais prendre la tendance générale à contre-pied demande du courage.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Chapitre 4

Créer la cohésion

La recherche de la cohésion n'est pas un gadget démagogique destiné à laisser croire au personnel que le patron est un copain. C'est une démarche de chef conscient que sa force réside dans l'adhésion de ses collaborateurs à ses objectifs et modes d'action, ainsi que dans leur force d'imagination et de travail. Cette cohésion, pour exister, requiert de la part du chef une aptitude à souder une communauté humaine en créant la confiance et en valorisant l'action de chacun.

- Respecter l'individu
- Informer
- Mobiliser, inventer une « touche », un « style » de nature à susciter l'adhésion
- Répartir les responsabilités
- Valoriser l'image du groupe d'appartenance
- Développer une culture de projet
- Créer la sécurité par l'adaptation permanente
- Valoriser les initiatives
- Accorder un droit à « l'erreur »
- Faciliter les parcours individuels
- Ne jamais abandonner un individu à son sort
- Partager un effort

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Respecter l'individu

Le chef lutte contre les complexes aristocratiques qui veulent que l'on cherche sans cesse à s'isoler parmi les meilleurs en ignorant cette loi fondamentale selon laquelle aucun organe vivant ne saurait fonctionner seul. Ces réflexes révèlent un manque d'assurance qui conduit à une sur-affirmation de soi. Au demeurant, ils se retournent contre leurs promoteurs en entraînant mille rugosités qui limitent leurs marges de manœuvre.

Le chef considère chacun de ses collaborateurs comme un partenaire indispensable à la marche de l'ensemble. Il le fait sans componction ni démagogie car il a un regard mûr sur l'interdépendance des hommes et accorde du prix aux relations humaines.

Informer

Contrairement à ce que beaucoup continuent de croire, le pouvoir ne réside pas dans la rétention d'information. Un chef de commando s'évertue à donner à ses équipiers tous les éléments nécessaires à leur compréhension des termes et du contexte de la mission. En faisant cela, il leur offre la faculté d'additionner leur intelligence à la sienne, de se mobiliser pleinement, non seulement dans la forme, mais aussi dans l'esprit de la mission. S'il lui arrive malheur, ses équipiers seront en mesure de poursuivre l'action sans flottement. Il accroît leur efficacité en les traitant comme des partenaires dignes de confiance. Son comportement renforce les chances de réussir la mission en la transformant en entreprise collective et non en projet personnel.

Il est surprenant de constater combien l'application du principe simple d'information des collaborateurs démultiplie l'efficacité d'une structure. Comprendre ce que l'on attend de nous n'est pas toujours une chose aisée. Les bribes d'information fabriquées ou fantasmées dans les couloirs entretiennent la confusion. Chacun alors fait son travail sans chercher à comprendre. On reproduit des procédures

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

désuètes tout en se déresponsabilisant. « Après tout, s'ils veulent que je travaille plus intelligemment, ils n'ont qu'à m'expliquer ce qu'ils attendent de moi. »

Informer ses collaborateurs, c'est leur expliquer les grands traits de la stratégie qu'il faudra mettre en œuvre en soulignant les objectifs globaux et intermédiaires à atteindre. C'est ensuite expliquer comment on va y parvenir, au moyen de quelles actions, dans quel délai. La place de chacun est clairement précisée ainsi que son rôle dans la partition d'ensemble. L'information est adaptée à chaque niveau de responsabilité de même qu'aux différents acteurs. Elle n'est pas le seul fait du leader de la structure s'adressant à son cercle intime. Il trouve en chacun de ses collaborateurs un relais qui transcrit et adapte l'information sans la dénaturer. À la manière du sang qui transporte l'oxygène dans tout l'organisme, l'information apporte la vie jusqu'aux extrémités de la structure.

Les responsables intermédiaires s'acquittent de cette tâche vitale avec professionnalisme. Leurs propos sont clairs, compréhensibles et s'appuient sur des supports pédagogiques[1]. Ils laissent la place au dialogue indispensable à la bonne compréhension de l'information dispensée et organisent un feed-back pour s'assurer qu'il n'y a pas de quiproquo.

Impliqués dans le grand projet collectif, avec une place assignée, les collaborateurs ne se sentent pas quantité négligeable. Une part de la réussite dépend d'eux, ils deviennent des acteurs responsables et en savent gré à ceux qui leur font confiance. La barre est placée haut, mais elle renforce la dignité de chacun et son attachement à la structure qui rend cela possible.

> *« Avant le départ en mission, on s'isolait pendant deux ou trois heures et on mémorisait ensemble les données sur le terrain, l'ennemi, les objectifs, le timing. On en était tellement imprégnés qu'après, dans l'action,*

1. Projection de données sur écran, distribution de documents aide-mémoire…

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

on avait l'impression de rejouer une scène qu'on avait déjà vécue.

À la fin de la préparation, l'officier « opérations » venait nous interroger pour s'assurer que nous avions bien compris ce qu'on attendait de nous. Cadrés comme ça, il n'y avait plus de risque d'erreur.

Témoignage de commando.

Mobiliser, inventer une « touche », un « style » de nature à susciter l'adhésion

Le style est étroitement lié à la personnalité du chef. Il ne s'agit pas d'un article qu'on achète en magasin ou qu'on apprend dans les bibliothèques des grandes écoles. Là où il n'y a pas de personnalité, il n'y a pas de style. Il ne s'agit pas non plus d'une coquetterie ou d'un dandysme aristocratique. Le style dont il est question se constitue à la chaleur du rayonnement du chef. S'il n'a pas en lui l'envie de contribuer au développement d'une culture propre à la structure qu'il dirige, il ne se passera rien. En revanche, s'il a en lui l'énergie suffisante pour imaginer un futur, une identité, un corps de valeurs collectifs, il sera en mesure de développer cette touche qui rend un groupe humain incomparable aux autres.

Au début du Second Conflit mondial, le capitaine David Stirling, blessé dans un accident de saut en parachute, souffrait de ne plus être parmi ses compagnons d'armes. Il imagina alors constituer des patrouilles de reconnaissance profondes (*Long range reconnaissance patrols*) dans lesquelles il serait possible de retrouver l'audace des unités parachutistes. Les SAS étaient nés. Coiffés du keffieh arabe, juchés sur des jeeps bardées de mitrailleuses, ils franchissaient des distances incroyables à travers le désert pour semer la panique chez l'ennemi. Mû par l'esprit commando, Stirling est devenu une figure de légende. Il ne l'a pas cherché, mais le doit à son opiniâtreté. Il a développé son projet contre l'avis de sa hiérarchie et en a prouvé la validité. L'adversité n'est pas un mauvais ingrédient pour forger ses

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

valeurs, encore ne faut-il pas céder à la démagogie en ne s'affirmant que contre les autres.

La touche originale que le chef imprime reste, par-delà les circonstances, étroitement liée à la densité de sa personnalité. Elle dépend de l'enthousiasme qu'il parvient à susciter autour d'un projet. Pas de style, chez les gens qui s'ennuient.

> *D'un soldat, on dit d'abord : « Il est de tel corps. D'ailleurs, le côté affectif du métier trouve dans ce groupement organique des aliments de choix. Le désir qu'éprouve l'individu, faible, médiocre, passager, de participer à la force, à la grandeur, à la durée, la splendeur d'une troupe familière l'excite et le satisfait. »*
>
> Charles de Gaulle, *Vers l'armée de métier.*

Répartir les responsabilités

La confiance a besoin de preuves pour s'installer. Le premier gage réside dans la répartition équitable des responsabilités. À chacun son rôle, nous l'avons vu. Aussi le chef se doit-il de mettre rapidement ce principe en œuvre, loin de la caricature du patron qui croule sous le travail pendant que ses collaborateurs passent leurs coups de fil personnels.

Le premier acte de direction est d'identifier les pôles de responsabilités et de compétence. Passé ce stade, chaque action engagée au service de la stratégie d'ensemble est subdivisée en volets confiés à chacun en fonction du principe de compétence et d'excellence. Ce principe veut que les champs de responsabilité soient répartis non en vertu d'une division administrative de l'activité, mais à ceux qui sont le mieux formés et organisés pour le faire. Aucune structure n'est organisée de façon immuable. Les circonstances conduisent à les adapter.

Ce qui importe, c'est que l'attribution des responsabilités soit claire. La nature humaine a tendance à faire des responsabilités une question de territoire et donc de pouvoir. Le chef ne laisse pas s'installer

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

de querelles de responsabilité. Il répartit, à travers un dialogue constructif, la responsabilité des différents pans de l'action globale, fixe des échéances, des critères, des buts à atteindre. L'examen des résultats obtenus n'est pas l'occasion de sarcasmes ou de remarques humiliantes. Si un responsable n'atteint pas ses objectifs, il convient d'en étudier les raisons de façon technique et avec sérénité. La notion de responsabilité est trop souvent confondue avec celle de culpabilité. Parfois les deux se rejoignent, mais il ne faut pas sauter les étapes. En dernier ressort, la part principale de l'échec revient au chef s'il n'a pas su voir qu'il avait confié des responsabilités trop lourdes à l'un de ses collaborateurs.

C'est en assumant sa propre responsabilité que le chef allège le fardeau de ses collaborateurs et les encourage à prendre des risques raisonnés. La répartition des responsabilités n'est pas une dilution du risque entre plusieurs personnes, mais au contraire la mobilisation des compétences pour y faire face de la façon la plus efficace sous l'autorité du chef. Bien faite et assumée, en limitant au minimum les querelles de pouvoir sous-jacentes, elle apaise les relations internes et mobilise mieux les ressources collectives.

> *Pendant l'opération Eagle Claw, en 1980, la* task force *de libération des otages américains de Téhéran était soumise à sept commandements dont aucun ne l'emportait sur l'autre. L'aventure s'est terminée dans le désert iranien lorsque face à une tempête de sable l'opération mal planifiée a débouché sur des pannes à répétition puis sur la collision d'un hélicoptère avec un avion de transport. Des morts pour rien. Les otages n'ont été libérés que plus tard par d'autres moyens.*

Valoriser l'image du groupe d'appartenance

L'individualisme est un garant de la liberté face aux sociétés archaïques qui exercent un contrôle social inhibant et un antidote face aux phénomènes massifiants comme les idéologies totalitaires. Il libère

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

l'initiative des inerties de la société et autorise à l'individu la part de rêve individuel dont il a besoin.

L'inconvénient réside dans le fait que le désir légitime de tracer sa propre voie a conduit à oublier progressivement certains bienfaits de la conception organique du groupe.

Tout au plus évoque-t-on avec nostalgie, dans la littérature, au cinéma ou dans les récits familiaux, le temps passé des solidarités de quartier, de voisinage et d'usine qui permettaient de faire face à une adversité tenace.

Les commandos comme les marins ou les montagnards, qui affrontent des éléments irréductibles à leur volonté, savent que certaines choses sont immuables. Parmi celles-ci, il en est une qu'on ne redécouvre que dans les temps difficiles : celle qui veut que l'on soit plus forts unis qu'isolés. Ils en ont d'ailleurs fait une devise reprise par les commandos marine français : *« United we conquer »*, « unis, nous conquérons ».

Il n'est pas question dans cette formule d'une exhortation à la conquête militaire, mais plutôt de cet enthousiasme qui naît de l'entreprise collective. Ensemble nous construisons.

Le jeune commando, plongé dans l'environnement hostile nécessaire à sa formation, constate d'ailleurs rapidement qu'il ne s'agit nullement d'une question philosophique ou politique. Les limites individuelles sont vite atteintes alors que le groupe se dessine comme un havre. Non seulement il démultiplie les potentialités de chacun, mais il offre aussi sa chaleur, sa protection, ses valeurs, sa solidarité, son humour. C'est l'occasion de redécouvrir les richesses de l'altérité que l'individualisme néglige. Au lieu de se satisfaire de son propre univers, le commando cherche son complément car il sait que cela le rendra moins vulnérable tout en augmentant ses chances de réussite.

C'est pourquoi le chef s'acharne à nouer les liens humains au sein de sa structure, jusqu'à ce que soit installé le sentiment d'appartenir à

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

une équipe unique au sein de laquelle chacun peut s'épanouir tout en servant des desseins qui le dépassent. La conscience des bienfaits du groupe est effective lorsqu'il est possible de se dire que ce qu'on a fait n'a été possible que parce que la collectivité a mobilisé tous ses talents pour le faire. Le vocabulaire en rend ensuite compte lorsqu'on entend dans les conversations « nous les commandos », « nous les… ». Alors on sait qu'une communauté humaine solidaire, fière des efforts consentis en commun, apte à affronter l'adversité s'est constituée. Mais la route est étroite qui mène vers ce résultat.

> *Je ne crois pas qu'il ait existé une camaraderie plus fraternelle dans les relations personnelles comme au combat parmi d'autres unités alliées comme celles qui nous liaient avec les commandos britanniques. Le moment venu de déposer sur la tombe du Soldat Inconnu la gerbe que nous présentait un col bleu, je fis signe de la passer au commandant anglais, le lieutenant-colonel Dawson, qui était à mes côtés. Dawson la prit, me la présenta en me disant : « Philippe, toujours ensemble. »*
>
> *Mémoires du commandant Kieffer,*
> chef du n° 4 commando le 6 juin 1944.

Développer une culture de projet

La mobilisation des énergies ne se fait jamais aussi bien que lorsqu'on l'enserre dans le cadre d'un projet. L'ennemi, c'est la routine, la répétition, la route droite sur laquelle on parcourt des kilomètres en ayant le sentiment de ne pas bouger. Le projet, c'est, pour reprendre la devise des commandos marine, la conquête. Un objectif est assigné dans le lointain, comme un pic montagneux qui se dresse dans le ciel. Il faut mettre en œuvre l'ingéniosité collective pour parvenir à son sommet. Les finalités de l'effort se clarifient, l'attention se mobilise, les idées fusent et s'organisent, la créativité s'exprime, l'imagination se met en route.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Le projet est une tâche identifiable, valorisante. À l'instar de la mission militaire, il suppose que soit désigné un chef à qui l'on confie une mission et des moyens pour la mener à bien. Le projet n'est pas un gadget pour mobiliser le personnel à peu de frais. Il suppose, de la part du décideur qui en souhaite le lancement, une vision claire de ce que ce projet apportera à sa stratégie d'ensemble. En confiant la charge d'un projet, il manifeste également sa confiance et son estime en ceux qu'il désigne pour le porter.

Forte de ce mandat, l'équipe de projet, formée comme un commando, additionne et combine les compétences. La liberté d'action qu'on lui accorde est suffisante pour ouvrir la voie à l'innovation et aux solutions inédites. L'avantage compétitif ne s'obtient qu'à ce prix. En revanche, les rendez-vous sur objectifs sont rigoureux. Il n'est pas question de prendre les sentiers buissonniers pour se soustraire au partage du fardeau collectif.

Dans la culture de projet, les esprits restent tendus vers l'intérêt général, mais la réalisation de la mission d'ensemble est subdivisée en modules plus propices à la mobilisation des talents en même temps qu'à l'analyse des modes opératoires les plus pertinents.

En agissant ainsi, chaque acteur perçoit mieux la part de responsabilité qu'il porte dans l'œuvre collective et se voit offrir l'opportunité de l'assumer de façon active. L'objectif n'est pas d'emprisonner les collaborateurs dans un maillage d'obligations à sens unique, mais de leur offrir les espaces indispensables à l'expression de leurs capacités.

> *En juillet 1940, le lieutenant Roger Courtney de l'armée britannique proposa la création d'une unité spéciale utilisant principalement le canoë comme moyen d'approche des côtes ennemies afin d'y mener des raids de renseignement et de destruction. D'abord empirique, cette formation a développé son savoir-faire pour mener des opérations spéciales sur les côtes d'Afrique du Nord, dans le but de préparer le débarquement allié,*

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

et sur le pourtour méditerranéen en général. La « Special Boat Section » *allait devenir une légende et poursuivre ses activités avec succès en Birmanie, en Malaisie et à Ceylan.*

Créer la sécurité par l'adaptation permanente

Le changement est pour beaucoup une source d'insécurité. Changements stratégiques avec l'évolution des menaces, changements économiques avec la globalisation, changements technologiques avec les systèmes d'information, changements sociologiques avec la remise en cause des référentiels… La liste est infinie et s'allonge à une vitesse exponentielle. Les plus optimistes perdent pied car derrière ces changements arrivent les bouleversements de toutes natures qui bousculent les structures en place et *in fine* rendent les situations personnelles plus précaires.

Le réflexe courant est de créer une bulle protectrice hermétique au changement. Le monde militaire n'échappe pas à ce phénomène. Les certitudes acquises à l'occasion de quelques succès passés tiennent souvent lieu de dogme. La ligne Maginot n'était-elle pas la sublimation de l'art militaire des vainqueurs de 1918 ? Aucun pan de la société n'y échappe et il est peu de révolutionnaires qui ne soient devenus avec le temps des conservateurs archaïques de leurs rêves passés.

Le paradoxe est donc que la tendance est à l'immobilisme, voire à la résistance aveugle, face aux bouleversements qui pourtant requièrent une adaptation rapide. Le chêne plutôt que le roseau.

Pour paraphraser un stratège qui affirmait que la meilleure des défenses, c'est l'attaque, il convient d'adopter une attitude proactive face aux changements. Qu'on le veuille ou non, des mutations ne cesseront d'intervenir dans notre environnement. Jamais l'histoire ne s'arrête, jamais la sécurité ne s'installe définitivement. On peut le déplorer, se lamenter, mais il est plus sage d'y faire face avec lucidité. Plutôt que de subir, il est préférable d'anticiper.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Pour cela, il faut vivre avec les fenêtres ouvertes sur le monde. En observer sans cesse les évolutions, les tendances, utiliser les ressorts de l'information pour développer en chacun cette sérénité qu'ont les marins face à la mer. Un jour calme, un jour démontée. Le cycle n'a pas de fin. Ce qui compte, c'est de savoir lire le danger dans le ciel et rentrer au port avant la tempête.

Le chef a un devoir permanent de transparence envers ses collaborateurs. Rien des menaces qu'il connaît ne leur est dissimulé. Il les encourage à en tirer le meilleur parti, à en parler à leurs équipes, à imaginer des ripostes.

Abordé avec un regard positif, le changement n'est plus une menace, mais un allié. Pour survivre, il convient d'en déceler les prémices au plus tôt. Les esprits se tendent, l'instinct du chasseur se développe. Les plus fins limiers éclairent le groupe. Ici, comme ailleurs, il existe des talents qui ne demandent qu'à s'exprimer pourvu qu'on leur en donne l'opportunité.

Mais, si les hommes font l'effort d'anticipation nécessaire à la survie, ils ne doivent pas être les premières victimes de leur vigilance. Le chef reconnaît la part qu'ils jouent dans l'adaptation de la structure. Il en fait un élément clé de la force collective. À l'inverse, une structure au sein de laquelle on est victime de ses talents a toute chance de disparaître sans provoquer d'émoi.

Le chef utilise l'avantage comparatif que donne l'anticipation des changements pour adapter à temps ses structures, ses modes opératoires, son champ d'action. Ceux qui ont contribué à cette adaptation en recueillent les fruits et se mobilisent à nouveau pour la phase suivante. Le changement, inscrit dans leur horizon quotidien, devient une matière première sans cesse retravaillée. En l'apprivoisant, ils apaisent leurs peurs et assurent leur avenir.

> *« Quand le Mur de Berlin est tombé, on s'est demandé ce que le régiment allait devenir. Sa mission principale était le renseignement sur les arrières soviétiques. On*

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

s'est mis à travailler sur de nouveaux concepts d'emploi, on a valorisé nos expériences sur les théâtres extérieurs, développé de nouveaux savoir-faire, intégré des technologies. Tout le monde était conscient qu'on jouait notre survie. Aujourd'hui on a un bel outil. On fait des missions en Bosnie, en Afghanistan, en Afrique. Cette remise en cause nous a sauvés.

Un ancien chef de corps du 13e régiment de dragons parachutistes.

Valoriser les initiatives

Chaque individu possède une dose de créativité, aussi infime soit-elle. Fruit de l'expérience et de la connaissance de son milieu, elle peut contribuer à améliorer la qualité du service. Depuis le mécanicien qui conçoit un ustensile de fortune facilitant certaines opérations de maintenance, le radio qui enfreint les règles d'emploi de son matériel pour rétablir une liaison, jusqu'aux collaborateurs directs du chef qui proposent des innovations élaborées au sein de leurs équipes.

Ces initiatives sont le sel d'une structure performante. Mais pour éviter qu'elles ne deviennent inopportunes ou cacophoniques, elles doivent s'inscrire dans un cadre maîtrisé.

Les initiatives qui relèvent du mode de fonctionnement individuel n'appellent pas de procédures d'approbation particulières. Elles attestent de la qualité personnelle des individus et doivent être saluées comme telles. Encore faut-il que les chefs de contact ne les stérilisent pas.

Les initiatives ayant une incidence sur le fonctionnement d'un service ou d'un groupe de personnes méritent en revanche d'être expliquées et de faire l'objet d'une évaluation. Si elles s'avèrent pertinentes, elles seront mises à l'actif de leur auteur et apporteront la preuve que chacun peut contribuer à améliorer le fonctionnement collectif. Dans le cas contraire, un débriefing objectif démontrera les difficultés que leur mise en œuvre suscite.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Dans l'action, l'initiative est vitale. Une fois la mission fixée avec précision, les acteurs ont besoin d'une importante marge de liberté pour s'adapter aux contraintes de terrain qu'on ne peut appréhender intégralement *ab initio*. C'est une grande qualité, pour un chef de terrain, que de savoir faire preuve d'initiative face à l'adversité. Les armées qui enserrent le comportement de leurs officiers dans des règlements tactiques contraignants se privent d'un atout majeur, celui de saisir les opportunités lorsqu'elles se présentent. Celles-ci impliquent sans doute une part de risque, mais le résultat est souvent à la hauteur du risque consenti.

Le chef encourage et accompagne les initiatives de ses collaborateurs. Il ne considère pas ces initiatives comme une atteinte à son autorité, mais au contraire comme une démultiplication de sa propre créativité. Il examine avec intérêt celles qui relèvent de son niveau et en débat avec ses conseillers. Son attitude face à cette question contribue pour beaucoup au développement de la culture collective et à l'adhésion aux valeurs du groupe.

> *Les percées du général Patton en Sicile, puis en Normandie et dans les Ardennes n'auraient pas eu leur place dans une armée allemande figée par un système de décision confisqué progressivement au niveau central.*

Accorder un droit à « l'erreur »

Le droit à l'erreur est le corollaire de l'encouragement de l'esprit d'initiative. Un chef frileux a peur de commettre des erreurs, n'a pas confiance en ses subordonnés et ne leur accorde pas de marge d'initiative.

Or le droit à l'erreur est un ingrédient indispensable sans lequel il n'est pas de formation possible. Dans un univers qui bouge et dans lequel il importe de s'adapter, tout responsable s'efforce de faire face du mieux qu'il peut. Comment envisager avec réalisme un sans-

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

faute sur le moyen et long terme ? Ce que la chance et beaucoup de talent permettent d'obtenir sur le court terme ne peut se reproduire à l'infini.

L'erreur est admissible. Ce qui ne l'est pas, c'est l'absence d'analyse consécutive à cette erreur. Tout échec est une source d'enseignement. À ce titre, la confiance permet de ne pas dissimuler une erreur qui, sinon, de toute façon, remonte à la surface au moment où l'on en a le moins besoin. La collectivité reçoit les erreurs comme une donnée informationnelle. C'est le prix à payer pour que se forge l'expérience des acteurs, c'est aussi un mode d'apprentissage. À la manière de ces messages d'erreur transmis automatiquement aux centres de production de logiciels pour procéder aux corrections nécessaires, les expériences négatives font l'objet d'une appropriation collective.

Lorsque l'erreur est strictement individuelle et relève d'une défaillance momentanée ou d'un manque de maturité professionnelle, l'encadrement direct a pour devoir de commenter les faits avec calme et pédagogie. L'intéressé en tire une plus-value qui contribue à sa formation permanente. La notion de sanction n'intervient que dans la mesure où l'erreur est répétitive et trouve sa source dans une évidente mauvaise volonté.

Si les erreurs se multiplient sans qu'il y ait la moindre trace de mauvaise volonté, cela signifie que l'auteur de ces erreurs a été affecté à un poste pour lequel il n'est pas fait. On ne saurait dans ce cas lui imputer une erreur d'appréciation commise dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Il convient de le muter au plus vite.

> *« À cette époque, le chef d'état-major des armées terrorisait ses subordonnés. Jamais ils n'auraient osé avouer une erreur devant lui. Un jour, dans le cadre d'une crise africaine, des accords ont été signés avec un belligérant qui s'est engagé à retirer ses forces d'une zone géographique. Le chef d'un des bureaux de renseignement, en charge du suivi du dossier, a rendu compte du retrait progressif de l'adversaire. Mais rapidement, on s'est rendu compte que celui-ci rusait et se contentait*

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

de dissimuler ses blindés. Plutôt que d'annoncer rapidement l'erreur d'interprétation des premiers jours, on a préféré faire « revenir » l'adversaire progressivement. Ce mensonge aurait pu coûter très cher.

Témoignage d'un officier.

Faciliter les parcours individuels

La tendance naturelle est à l'égoïsme. Lorsqu'on envisage la gestion des ressources humaines, c'est logiquement sous l'angle de l'efficacité du fonctionnement de la structure dont on a la responsabilité. Recruter les meilleurs, leur faire occuper les postes pour lesquels ils sont faits et les garder aussi longtemps qu'ils sont performants.

C'est oublier que les contrats ne fonctionnent pas à sens unique. Ce que l'individu apporte au groupe appelle une contrepartie. Si l'on attend de lui une contribution forte, il n'existe que deux solutions : soit lui faire craindre pour son emploi, c'est le gouvernement par la terreur, soit lui permettre d'y trouver une satisfaction personnelle, c'est le gouvernement par l'adhésion.

La terreur est un terreau favorable à la trahison et ce n'est que justice. Comment la fidélité pourrait-elle résulter de la menace ? Les armées levées de force se débandent au premier revers. En revanche, une relation équitable facilite l'établissement de liens durables.

Une gestion des ressources humaines qui vise le long terme intègre simultanément et sur un pied d'égalité les attentes de la structure et celles de l'individu. Plus favorable à une adhésion non contrainte aux objectifs du groupe, ce type de gestion considère la personne non comme une matière première consommable, mais comme un partenaire dont on pourra croiser le chemin à plusieurs reprises. D'abord comme collaborateur, dans l'immédiat, puis comme partenaire extérieur, au gré de la mobilité professionnelle et enfin comme témoin permanent de la culture du groupe vis-à-vis du reste du monde. À ce titre, lorsqu'un collaborateur ne trouve plus les voies de son

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

épanouissement à l'intérieur de la structure, quelles qu'en soient les raisons, et s'il n'a pas démérité, il est du devoir du gestionnaire des ressources humaines de l'aider à faire valoir son potentiel à sa juste mesure. Il lui met le pied à l'étrier, l'aide à démarrer un autre projet.

Le réflexe obsidional conduit à considérer le départ d'un collaborateur de qualité comme un passage à l'ennemi. Cela serait de toute façon le cas si une structure concurrente ouvrait des voies alléchantes n'existant pas en interne. Il est donc plus intelligent d'en faire une source de fidélisation, car une structure tire une bonne partie de sa capacité à survivre des réseaux de solidarité qu'elle a su créer. Plutôt que de s'opposer à des mouvements inévitables, autant les organiser et en profiter pour donner corps à une certaine conception des relations humaines qui renforce le groupe. Une des grandes réussites dans ce domaine consiste à faire de tout collaborateur qui part un allié durable.

> *« Après avoir commandé une unité dans ce régiment, je me suis posé la question de savoir si je devais y rester encore quelques années. Mes sentiments me poussaient vers cette solution. On pouvait m'offrir un poste intéressant au bureau opérations. Le colonel qui m'aimait bien m'a laissé libre de mon choix, mais m'a fait remarquer que si je voulais avoir une chance un jour de commander ce régiment, il vaudrait mieux que j'aille préparer l'école de guerre en oubliant un moment mon béret rouge. C'était sa façon de me mettre sur la voie qui m'était la plus favorable. »*
>
> Témoignage d'un officier du 13e régiment de dragons parachutistes (RDP).

Ne jamais abandonner un individu à son sort

Il est une tradition dans les corps d'élite qui consiste à ne pas abandonner ses blessés. C'est une image, bien sûr, car parfois, pour sauver la vie de ses hommes, le chef doit prendre cette terrible décision. Tout

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

principe a ses exceptions, mais là, ce n'est qu'en dernière extrémité qu'elles sont consenties.

Être formé dans cette optique, produit rapidement des effets sur la psychologie individuelle. Je n'abandonne pas mes copains, mes copains ne m'abandonneront pas non plus. Cette solidarité me réconforte et je suis certain qu'au pire de l'adversité, s'il m'arrive malheur, ils seront là, à mes côtés.

Il ne faut pas chercher bien loin les raisons de la cohésion qui règne parmi les commandos. On peut passer en revue les compétences, la formation, les épreuves vécues en commun. Tout cela apparaît bien ténu comparé à ce sentiment de sécurité qui naît du groupe. Paradoxalement, parmi ces hommes qui acceptent et sont préparés à affronter les plus graves dangers, ce qui leur donne le plus de force, c'est ce sentiment que les copains seront là le moment venu. Rempart dérisoire face à la mort qui menace, mais plus fort que tout parce qu'il met à l'abri du désintérêt, de l'anonymat, du mépris.

Plus qu'une histoire d'hommes, il s'agit là d'un ressort profondément humain. Chacun a besoin du respect et de l'attention des autres, de savoir qu'on ne l'abandonnera pas au bord de la route, quel qu'il soit, fort ou faible, doué ou déshérité, blessé de la vie ou bien portant malchanceux.

Le chef qui porte ce regard sur les hommes et les femmes qui relèvent de son autorité obtiendra d'eux l'inespéré. On est toujours gagnant lorsqu'on assure le respect de la dignité des gens.

C'est l'honneur du chef que de veiller à ce qu'un sort digne soit assuré à tous ses collaborateurs. Surtout lorsque les contraintes de la vie s'efforcent de bousculer les meilleures intentions, que la vitesse augmente et laisse sur le bord de la route ceux qui ne parviennent pas à suivre. Bloquer l'adaptation de la structure pour les attendre produirait des effets encore plus néfastes. Le chef assure la survie du plus grand nombre, il n'a pas le droit de provoquer la perte de tous pour sauver un individu. Mais quoi qu'il arrive, un chef digne de ce

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

nom n'abandonne pas un collaborateur à son sort sans avoir tout fait pour lui assurer la possibilité de rebondir dignement[1].

> *Quand on est arrivés à la gare du Nord, il y avait un clochard allongé dans le hall. Il faisait très froid dehors, il avait dû passer la nuit là. Antoine (un colonel de la légion étrangère) a remarqué que le type lisait* Képi blanc[1]*. Il s'est dirigé vers lui et lui a demandé en le tutoyant pourquoi il lisait ce magazine. En voyant l'uniforme d'Antoine, le type a bondi sur ses pieds, s'est mis au garde-à-vous et s'est présenté en annonçant son régiment et sa compagnie. Antoine lui a demandé pourquoi il en était là, sans reproches, juste pour savoir. Ils se parlaient avec la complicité de deux camarades qui se retrouvent après des années de séparation. Puis Antoine a passé un coup de fil sur son portable. Une dizaine de minutes plus tard deux silhouettes à képi blanc pénétraient dans la gare. Les légionnaires ont salué Antoine à leur tour. Les passants n'en croyaient pas leurs yeux. Il a donné ses ordres : une douche, des vêtements, de l'argent et un coup de pouce pour redémarrer. Le type l'a remercié puis est parti, encadré par les deux légionnaires qui l'aidaient à porter ses sacs vers leur voiture. J'ai demandé à Antoine s'il le connaissait. Il m'a répondu sans emphase que non, mais qu'à la Légion on ne laisse pas tomber les siens.*
>
> Témoignage d'un auditeur de l'IHEDN[2].

1. Magazine de la Légion étrangère.
2. L'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) réunit des cadres supérieurs de la nation, militaires et civils de tous les secteurs socioprofessionnels pour réfléchir en commun, plusieurs demi-journées par semaine, pendant une année scolaire, aux problématiques de défense. De nombreux déplacements au sein des forces armées, dans des organismes internationaux, permettent aux auditeurs de mieux se connaître tout en découvrant des facettes méconnues des systèmes de défense.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Partager un effort

Aussi longtemps qu'on n'en a pas bavé ensemble, on ne se connaît pas vraiment. Il suffit pour s'en convaincre d'observer le succès des randonnées dans le désert qui transforment en une dizaine de jours un groupe de parfaits étrangers en une bande d'amis pour la vie. Du moins pour ceux qui passent l'épreuve avec succès. Car l'effort est un révélateur. La promiscuité, le partage, la fatigue, les conditions climatiques, l'inconfort mettent les individus à nu, révèlent les bonnes comme les mauvaises natures. Les uns dominent leur mauvaise part et s'efforcent de relever le défi qu'ils se sont imposés à eux-mêmes tandis que d'autres laissent libre court à leur égoïsme.

La formation du commando intègre le nécessaire passage d'une psychologie orientée vers la satisfaction de ses besoins personnels vers un instinct de survie collectif. Pour cela, les cours en salle ne sont pas d'un apport substantiel. Sur le papier, il est aisé d'être généreux et solidaire. Lorsqu'il s'agit de porter sur des kilomètres un camarade blessé, c'est une autre affaire.

En revanche, dès lors qu'on se lance, passés les premiers désagréments de la souffrance, un second souffle apparaît pour ceux qui n'abandonnent pas. Les masques tombent, on parle vrai, les rôles se répartissent en fonction des capacités réelles. Pour peu que l'expérience soit suffisamment longue, elle crée un lien entre ceux qui l'ont partagée. Le chef ne peut en être absent. Il y assoit son autorité ou la perd. S'il la perd, c'est du temps gagné car il n'est pas fait pour assumer cette fonction. S'il passe cette épreuve avec succès, son autorité sera devenue légitime. Il aura montré que l'effort qu'il demande aux autres, il se l'impose à lui-même. Il aura également partagé des moments uniques avec ses subordonnés. Ces moments deviendront leur patrimoine commun et une partie de leur légende.

Le général de Gaulle écrivait, dans le *Fil de l'épée*, que le prestige ne va pas sans éloignement. Peut-être s'agit-il d'une question de

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

génération ou bien avait-il une conception plus aristocratique du commandement. Vestige d'une époque à laquelle on ne pensait pas que l'autorité pût être confiée à tort à quelqu'un qui ne le méritait pas. Aujourd'hui, il serait plus exact de dire que le prestige ne va pas sans un mélange d'humilité et d'exemplarité. Mais ne retrouve-t-on pas dans cette maxime les ressorts de la vieille formule qui voulait que « noblesse oblige ». Cela laisserait supposer qu'il n'y a rien de nouveau sous le soleil de l'exercice de l'autorité.

Le chef, passé les années de jeunesse pendant lesquelles il a posé les bases de la légitimité de son autorité en mettant les mains dans le cambouis, ne saurait ensuite rester isolé dans son poste de commandement ou au sein de son équipe de direction. Même s'il ne lui est plus possible de passer son temps sur le terrain ou sur les lignes de production, il fait corps avec ceux à qui il demande un effort. Il va dès que possible partager leurs impressions en première ligne, goûter aux dangers auxquels ils sont exposés, puiser parmi eux les éléments de ses décisions, prendre une part de leurs souffrances, apporter son enthousiasme et ses convictions.

Dès lors que du bas en haut d'une structure il est possible de dire, après l'épreuve, « nous l'avons fait ensemble », il est permis de croire en l'avenir avec plus de sérénité.

> *« La première nuit d'infiltration, pendant le stage commando, j'appliquais à la lettre les principes que j'avais appris à l'école. Je partageais avec mon adjoint les difficultés de l'itinéraire que nous devions emprunter. La marche fut longue et pénible, les hommes traînaient les pieds. Chaque crochet que je leur imposais était pour eux, comme pour moi, un calvaire. La seconde nuit, je résolus de les associer au choix de l'itinéraire et aux tactiques à mettre en œuvre pour éviter de tomber sur l'adversaire. Bien m'en prit. Ils oublièrent leur fatigue, furent pris au jeu, donnèrent spontanément des coups de sonde à droite et à gauche et révélèrent des qualités insoupçonnées. L'objectif fut*

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

atteint sans coup férir. À l'arrivée, je les sentis fiers d'avoir été commandés de cette façon. Pour la première fois depuis quelques semaines que j'avais pris leur tête, j'eus le sentiment d'être vraiment leur chef.

Témoignage de commando.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Créer la cohésion

JGL reprend, en 1993, une société de textile implantée en Bretagne depuis l'avant-guerre. Les affaires ne sont pas florissantes, mais la société est porteuse de valeurs locales. JGL y voit le socle à partir duquel il va bâtir son développement tout en renforçant le lien affectif entre son personnel et l'entreprise. Après sept années de travail acharné pour redresser les comptes sans céder aux sirènes de la délocalisation, une inondation vient ravager l'usine maîtresse où se préparent les commandes de fin d'année. C'est la catastrophe. Une bonne partie du chiffre d'affaire se fait pendant la période des fêtes. Les employés imaginent aussitôt le dépôt de bilan. Mais c'est sans compter avec la pugnacité très « bretonne » de JGL. Son réflexe est spontanément de combattre l'adversité, non plus pour redresser la barre avant les fêtes, c'est trop tard, mais pour ne pas subir, pour montrer que rien n'est joué, pour soigner le désespoir par la bagarre. Il va acheter des balais, des seaux et des serpillières et prend la tête des volontaires pour nettoyer, racler, frotter et remettre l'outil de production en état. L'affaire semble inutile, dérisoire. Mais les employés ne s'y trompent pas. Le signal que leur envoie JGL est clair : pas question de baisser les bras. Après avoir maintenu l'emploi sur place dans un contexte de délocalisation générale, il montre maintenant sa combativité face aux éléments pour assurer la survie de son entreprise. Il s'affirme, dans la région et au-delà, comme le symbole d'une attitude responsable autant qu'efficace économiquement. En effet, cette épreuve vécue en commun est le point de renaissance de la société. Les clients, revenus du mirage des produits bon marché, mais souvent de mauvaise qualité, fabriqués aux antipodes, se tournent alors vers cette société réactive et fiable. Une nouvelle usine est construite, à l'abri des inondations pour faire face à des commandes qui s'accroissent de façon exponentielle. Pour rester logique avec elle-même, l'entreprise devient l'un des plus importants utilisateurs nationaux de matières premières provenant du commerce équitable. Le pari fait par JGL était le

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

bon : les hommes et les valeurs enracinées. Un ciment à la disposition de tous. Mais lui a su l'utiliser en puisant aux sources de convictions profondes.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Chapitre 5

Gérer l'adversité

La caractéristique principale de l'action stratégique est de s'exprimer dans le cadre d'une dialectique des volontés. Chacun se heurte aux projets des autres, directement ou indirectement. Une mauvaise maîtrise de ce contexte débouche sur le développement d'un complexe obsidional, prélude au déclin tant on s'appauvrit dans les conflits.

À l'image du spécialiste des arts martiaux, le chef se doit d'être prêt à tout instant à faire face à une menace, mais avec la sérénité que donne la maîtrise de sa force et le calme conféré par l'assurance du savoir-faire. L'aptitude à prévenir le danger et à le dissuader limite alors, lorsqu'elle ne peut être évitée, la confrontation au strict minimum.

- Être sur ses gardes
- Actualiser les menaces
- Anticiper les risques
- Faire de la prospective
- Dissuader les prédateurs
- Maîtriser sa peur
- Respecter l'adversaire
- Entretenir des soutiens
- S'entraîner à gérer les crises
- Tester son système de sécurité
- Être intraitable en matière de loyauté

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Être sur ses gardes

La difficulté consiste à trouver le juste milieu entre insouciance et paranoïa. Or l'histoire est riche d'épisodes soulignant les dangers de l'insouciance. Lieu commun diraient certains. Pas si sûr si l'on considère que, souvent, l'insouciance est le fait de ceux qui pensent que les menaces protéiformes, mises en exergue par les cercles spécialisés, sont pour beaucoup des phantasmes utilisés par les marchands de sécurité pour faire vivre leur fonds de commerce.

Cependant il n'est pas d'individu ou de structure qui ne soit soumis à des agressions. Agressions internes liées à des amis dont les ambitions se heurtent à notre existence, à des clivages politiques ou syndicaux, à des passifs liés à l'histoire de la structure au sein de laquelle on se trouve, à des concurrences de projets, à des questions de sentiments, de territoire et de pouvoir.

Agressions externes qui vont du criminel au politique en passant par le technologique, l'industriel, le culturel, le religieux et bien d'autres encore.

Toute structure vivante est l'objet d'agressions dans le cadre d'un mouvement brownien que l'on pourrait qualifier d'écosystème humain. Chacun est à la fois proie et prédateur. L'éducation et le droit ont fait reculer par endroits le seuil de la violence physique mais pour laisser, souvent, la place à des méthodes plus sophistiquées. Personne n'y échappe dès lors que ce qu'il fait représente un enjeu. Un pays sera agressé dans un but politique ou économique, un débit de boisson pour des raisons mafieuses, une entreprise dans le cadre de la concurrence, un directeur de filiale sous l'effet des jeux de pouvoir interne à l'entreprise…

Prendre conscience de tout cela est une première étape. Il convient ensuite de faire face avec calme. Surtout, il faut éviter de répondre à cette situation par un comportement paranoïaque ou de soigner le mal par le mal. À trop se protéger on s'isole, on annihile toute idée de confiance. Des moyens démesurés sont consacrés à la protection et l'activité normale s'en trouve pénalisée.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Il reste donc à être vigilant, sur ses gardes. La vigilance est un acte professionnel qui consiste à exercer une surveillance ciblée afin de déceler le danger et s'en prémunir. C'est un acte collectif, mais qui doit être confié, pour la partie la plus spécifique, à des spécialistes.

L'acte collectif consiste à chasser la candeur des esprits en informant régulièrement ses collaborateurs des menaces répertoriées. Les exemples concrets aident à mesurer les enjeux et marquent les esprits. Le chef veille à ce que l'information de sensibilisation ne se relâche pas. Un moment de faiblesse expose l'ensemble de la collectivité. Mais il évite le développement du complexe obsidional. La mise en garde n'est pas un mode de gouvernement, c'est une attitude technique face à une contrainte assimilable à toutes les autres.

Pour le reste, la posture de défense relève d'un choix stratégique. Une analyse du secteur d'activité, de l'environnement, des partenaires/concurrents/adversaires et de leurs stratégies, des technologies, des échéances permettent d'arrêter un dispositif et de le mettre en œuvre. Il ne s'agit pas d'un choix neutre car il impose de consacrer des moyens, du temps, de l'énergie. Il ne s'agit pas non plus d'une attitude agressive envers le reste du monde, mais d'une simple mesure de prudence comme mettre un verrou à sa porte et un système anti-intrusion pour ne pas être victime du premier rôdeur venu.

Au plan strictement individuel, toute personne exerçant des responsabilités se doit également de gérer les menaces qui pèsent sur elle : accusations, crocs-en-jambe, dérision, pièges… Plus on s'élève dans l'échelle du pouvoir et plus l'agressivité est aiguë. Il devient alors difficile de s'en tenir au respect de règles éthiques communes sous peine de se pénaliser soi-même face à des adversaires moins scrupuleux. Les garde-fous élaborés par le droit et la civilisation sont le plus souvent impuissants à contenir ce travers de la nature humaine. Il reste donc à chacun, en son âme et conscience, à déterminer jusqu'où il est prêt à aller pour atteindre ses objectifs. Mais pour éviter de « se perdre » en même temps que perdre le respect des

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

autres pour rien, il peut être utile de se remémorer les différentes rubriques du présent ouvrage pour définir un comportement sur le long terme.

Au demeurant, sans préjuger des tourments moraux personnels, le minimum à faire pour ne pas être balayé dans les compétitions au sommet, c'est de se livrer à une analyse permanente du risque, à l'examen de la stratégie des autres acteurs pour élaborer les ripostes les mieux adaptées dans les délais adéquats. Ce type de vigilance est d'autant plus aisé à mettre en œuvre que l'on peut bénéficier de réseaux larges de solidarité et de confiance. Ces derniers constituent un investissement autrement plus propice à la survie qu'un comportement dénué de scrupule, même si de nombreux exemples étayent la thèse inverse. Mais il s'agit là d'une question d'éthique.

Quels que soient les circonstances et les enjeux, la vigilance gagne en efficacité si elle se combine avec la sérénité du chef. Les agressions figurent au nombre des contraintes incontournables, il ne faut pas en faire une affaire de personne, mais les traiter avec calme et sang-froid. Être sur ses gardes, ça n'est pas rêver d'en découdre.

> *Celui qui est bon commandant*
> *Ne montre pas sa bravoure*
> *Celui qui est bon au combat*
> *Ne se met pas en colère facilement*
> *Celui qui est bon à vaincre son ennemi*
> *N'est pas aux prises avec lui…*
>
> Lao Tseu, *La voie du Tao*.

Actualiser les menaces

La surprise est l'une des armes favorites du commando. C'est pourquoi il est très attentif à l'adversaire, à ses agissements, à la modification de son dispositif, à sa psychologie. Avant de se lancer dans l'action, il veille, jusqu'au dernier moment, à mettre ses connaissances à jour car il ne veut pas que l'effet de surprise se retourne contre lui.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

On n'identifie pas l'adversité une fois pour toutes, comme on dresse la carte d'un fonds marin pour ne pas heurter les récifs. Le danger change avec le temps, l'Union soviétique disparaît et le terrorisme islamique surgit, la tuberculose est guérissable, apparaît le sida, tel concurrent est racheté par mon entreprise mais le marché financier y est hostile…

Le chef est avide d'information et encourage cet appétit chez ses collaborateurs. Il stimule son système de renseignement afin d'en obtenir la matière indispensable à la prévention du risque. Il fait paramétrer la veille régulièrement et analyse les résultats, avec ses collaborateurs, de façon critique. Il cherche la faille, le risque non pris en compte, il a l'instinct tactique et se met à la place de ses adversaires. Tout est mis en œuvre pour éviter la surprise. Il lui appartient de garder à cet exercice un caractère posé et technique. Cela n'est pas une chasse aux sorcières, mais un diagnostic de la menace. Il ne doit pas y avoir plus de passion dans cet exercice que dans la tournée que fait le médecin hospitalier auprès de ses patients. En revanche, le professionnalisme doit être entier.

> *Le raid de Son Tay (Viêt Nam, 21 novembre 1970).*
>
> *Un raid de forces spéciales est monté, à partir de la Thaïlande pour aller libérer soixante-quinze pilotes américains prisonniers dans un camp nord-vietnamien. Plus de cent aéronefs sont mobilisés, l'opération est minutieusement planifiée, répétée pendant des semaines. Le 21 novembre 1970, la* task force *entre en action, s'infiltre, prend d'assaut le camp pour finalement constater qu'il n'y a pas de prisonnier américain. Ils avaient été déplacés vers un autre camp quelques jours auparavant.*

Anticiper les risques

Toute structure, nous l'avons vu, est naturellement exposée à des risques. Si, par exemple, une instabilité se développe dans un pays

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

étranger dans lequel il y a des ressortissants nationaux, il est de bonne précaution de planifier une opération de protection et d'extraction et de mettre des forces en alerte.

L'actualisation de la menace permet d'identifier les risques naissants et d'apprécier s'il y a lieu de lancer une action préventive. Énoncée en ces termes, nul ne peut en contester la pertinence. Mais la réalité est plus difficile à maîtriser. Une surévaluation du risque peut conduire à une réaction inappropriée. Une sous-évaluation également. Les amateurs de politique-fiction se repaissent de ces exercices dans lesquels on se demande ce qui se serait passé si l'on avait assassiné Hitler en 1938, si les terroristes avaient été abattus avant que les avions ne se fichent dans les tours du World Trade Center le 11 septembre 2001.

L'anticipation des risques est donc un exercice stratégique de première importance qui ne supporte pas de moments de faiblesse, ni de temps morts. Elle touche tous les acteurs qui ont la charge d'une collectivité. La moindre négligence risque d'entraîner des catastrophes aux effets incommensurables. L'absence de système d'alerte sismique dans le Sud-Est asiatique a engendré des centaines de milliers de morts en décembre 2004, l'absence d'analyse du risque lié aux grandes chaleurs a entraîné une vague de décès sans précédent en Europe en 2003, l'insuffisance d'analyse des données disponibles a facilité l'action des terroristes islamistes dans le monde (New York, Madrid, Beslan…).

Sans se limiter à ces exemples dramatiques, la vie économique, qui occupe une part sensible de l'activité humaine, recèle également ses risques liés aux matières premières, aux évolutions technologiques, à la concurrence, au marché, à la sécurité… La mère de famille faisant ses recommandations à ses enfants est probablement l'exemple historique le plus ancien d'anticipation du risque.

Toute structure se doit de se livrer selon un cycle court, au maximum une semaine, à l'analyse des risques qui lui sont propres. Une procédure particulière est souhaitable dans ce domaine. Le danger est

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

encore ici de procéder de façon routinière, en cochant la case pour se donner bonne conscience tout en passant à côté de l'essentiel. D'où l'importance d'associer à cet exercice des esprits alertes, non conformistes, rompus à l'analyse des données et doués d'un esprit de synthèse tourné vers l'action.

La capacité à anticiper les risques est un trait culturel et une aptitude technique à développer comme une clé majeure de la survie.

Faire de la prospective

La prospective est un exercice intellectuel qui fait généralement sourire les vieux briscards. On se gausse de toutes ces prévisions fantaisistes qui remplissent les bibliothèques sans avoir jamais trouvé un écho dans le réel. N'est pas Jules Verne qui veut. On préfère se référer à ce qui est connu. Pas étonnant dans ces conditions que l'on se prépare toujours pour la dernière guerre. Cela ne nous empêche pas d'être rattrapés par les cruelles réalités.

Les armées occidentales lancées dans leur course à la supériorité technologique contre le pacte de Varsovie se sont retrouvées fort dépourvues lorsqu'après la chute du Mur de Berlin, le principal danger s'est incarné dans les Talibans.

La prospective technologique ne connaît pas cette désaffection qui touche la prospective en général. Poursuivre, sur une courbe exponentielle, des évolutions qui semblent inéluctables (loi de Moore par exemple) est relativement simple à moyen terme. Mais cela ne permet pas pour autant de savoir dans quel contexte elles s'appliqueront : crise des valeurs, Krach boursier, crise économique ou politique, conflits régionaux…

La prospective n'est pas la panacée, face à ces difficultés. Elle est comparable, toutes proportions gardées, à un art martial que l'on pratique pour être en mesure d'affronter, le moment venu, les dangers de la rue. Le fait d'avoir étudié les formes que ceux-ci peuvent revêtir, les actions à mener pour les parer, de les avoir répétés, rend plus

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

fort, surtout si l'on s'entraîne régulièrement. Mais cela ne rend pas invincible.

Les situations à venir entreront peu ou prou dans la gamme des hypothèses étudiées. L'état de préparation mentale et physique aidera ensuite, dans une certaine mesure, à apporter la bonne réponse.

La prospective est donc d'une certaine manière une gymnastique intellectuelle pour dirigeant. Elle se nourrit de travaux fondamentaux qui requièrent une haute qualification. Seuls les spécialistes sont susceptibles de voir loin dans leur domaine. Mais ce ne sont pas eux qui sont les mieux à même de mener les réflexions prospectives. Celles-ci sont des exercices de synthèse pluridisciplinaires. Les prospectivistes sont les stratèges de l'avenir. Comme un état-major penché sur ses cartes, ils doivent imaginer la manœuvre d'un adversaire qui ne dit pas encore son nom, avant de proposer au général en chef le mode d'action le plus approprié.

Le risque d'erreur n'est pas nul pour autant, il est simplement considérablement amoindri. En dernier ressort, même si le travail prospectif est entièrement erroné, il aura mis les acteurs dans une disposition d'esprit qui s'accommode des bouleversements, des hypothèses inattendues. Cette attitude confère en elle-même un avantage par rapport à ceux qui ne font que suivre les événements.

Dissuader les prédateurs

Il n'est pas aisé de promouvoir une éthique des comportements dans un environnement que l'on peut qualifier à certains égards de délinquant.

L'explosion des activités dites d'intelligence économique dissimule nombre de comportements que les Anglo-Saxons, spécialistes du fair-play, qualifieraient d'*unfair*.

La transposition des techniques guerrières au monde de l'économie a donné lieu au développement d'actions de guerre psychologique, d'espionnage industriel, sans oublier le sabotage des produits

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

concurrents. Dans cette logique un acte hostile entraîne une mesure de rétorsion supérieure enclenchant ainsi un cercle vicieux dont il est difficile de sortir.

Or la concurrence économique n'est pas la guerre et en tout état de cause, même à la guerre, il y a des lois à respecter. Il serait paradoxal qu'au moment où la communauté internationale s'accorde pour interdire la guerre de conquête, les agents économiques en fassent la promotion sous d'autres formes. Le véritable terrain est désormais celui de la compétition et non du combat de voyous. L'âpreté de la concurrence ne doit pas servir de prétexte à l'expression des instincts les plus primaires. De même qu'une finale d'escrime ne se termine pas dans le sang, la concurrence économique ne saurait être la guerre.

Mais le chef ne peut être un candide. Il connaît la nature des hommes et les tentations qui les tourmentent. Son objectif est donc de limiter au maximum les vulnérabilités de la structure qu'il dirige. La véritable force ne réside pas dans la capacité d'accroître le niveau de violence, mais dans celle de la maîtriser. Les forces spéciales basent nombre de leurs techniques sur ce principe et construisent leur aura sur l'application chirurgicale de la violence, si possible en la limitant au strict nécessaire.

Pour se prémunir contre les agressions, le chef met en place une défense passive. Une analyse menée en commun avec ses collaborateurs lui permet d'identifier les points de vulnérabilité de la structure qu'il dirige : brevets, process, financements, alliances, stratégie…

Grâce à son système de communication interne et au climat de confiance qu'il a su développer, il explique sans relâche les effets néfastes des indiscrétions pour la collectivité. Des études de cas adaptés aux différentes unités sont menées cycliquement pour raviver la vigilance de tous. En parallèle, il met en place une organisation et des procédures extrêmement rigoureuses de protection de l'information.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

L'habileté du chef sera nécessaire pour faire accepter cette culture comme une condition de survie de la structure.

Il s'appuie pour cela sur un service spécialisé, professionnel, mettant en œuvre des techniques adaptées et en constante évolution. Ce volet est le complément de la politique menée dans le domaine du renseignement. L'avantage acquis par le renseignement ne peut être dilapidé par la porosité de la structure.

Par ailleurs, pour ne pas devenir victime d'une agression, il est préférable de ne pas apparaître comme une proie facile. On chasse plus facilement la gazelle que le tigre. C'est le cœur de la dissuasion. Ne pas attirer les délinquants par des négligences dans les mesures de sécurité.

En dernier ressort, il reste la loi. Un système de sécurité efficace identifie les agressions et se met en posture de saisir la justice sans délais. Les prédateurs savent reconnaître les dangers encourus et préfèrent les éviter.

> *L'un des stratagèmes de Sun Tzu consiste à suggérer* « d'égorger le poulet pour effrayer le singe ».
>
> *Le chef fait savoir par les voies adéquates les mesures qu'il a prises face à des agresseurs mineurs pour en dissuader de plus puissants.*

Maîtriser sa peur

La peur est un phénomène salutaire. C'est le signal du danger. Il n'est donc pas anormal de l'éprouver. D'une certaine manière, elle stimule. Ne dit-on pas qu'elle donne des ailes ? Face à une menace tangible et immédiate, elle donne la ressource de s'en sortir. Cette peur-là n'est pas dangereuse aussi longtemps qu'elle ne devient pas chronique et n'est pas éveillée par tout ce qui relève de l'inconnu. Dans un contexte d'adversité, la peur est un facteur de risque important car elle pousse à l'inflation nombre de comportements individuels ou

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

collectifs. Il est donc de salubrité publique d'en circonscrire l'ampleur et les effets négatifs.

En premier lieu, il importe de savoir la maîtriser. L'instinct met en garde, mais à bien y regarder, il est souvent préférable de réfléchir avant d'agir. La maîtrise serait donc ce temps accordé à la réflexion, un recul salutaire. Constat aisé à prononcer, mais il y a loin de la coupe aux lèvres.

La maîtrise de la peur est le fruit d'un long processus d'apprentissage. Elle suppose la confrontation répétée avec des situations à risque et une approche mature de la façon de composer avec lui. L'éducation du chef inclut pour cela des activités à risque. Non pas pour éliminer la peur, sa fonction première reste utile, mais pour lui apprendre à l'apprivoiser.

Les parcours d'entraînement commando incluent les différentes dimensions de la peur. Celle de l'eau, du vide, du noir, de la claustration, de l'échec... À force de les côtoyer, elles perdent de leur vigueur et laissent place à un comportement raisonné. Cette promiscuité avec le danger enseigne les erreurs à ne pas commettre, les mesures de sécurité à déployer et l'attitude à observer pour ne pas déstabiliser ses partenaires. Il est rare de voir un alpiniste ou un navigateur confirmé paniquer.

En second lieu, il convient de combattre une forme de peur plus insidieuse qui trouve moins sa source dans une réaction instinctive au danger que dans un rejet de l'inconnu, de la nouveauté, de l'imprévu. La culture générale du chef le met normalement à l'abri de cette dérive, mais il ne peut rester le seul privilégié à ne pas y être soumis. Il pressent, pour cela, les sources d'inquiétude de ses collaborateurs qui ne seraient pas dans les mêmes dispositions que lui et leur apporte l'information et les explications propres à les rassurer. Il ne laisse jamais s'accumuler la crainte. Il préfère consacrer du temps à éclairer ses collaborateurs, même si les urgences s'accumulent, plutôt que de laisser s'instaurer un climat de peur irrationnelle.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

À l'occasion, l'information consistera à nommer un danger, à le qualifier et à le circonscrire en indiquant comment, avec quels moyens et par qui il sera traité. Par cette attitude responsable, le chef montre la confiance qu'il a en ses collaborateurs, les mobilise positivement et dégonfle le mythe qui s'attache à un danger innommé.

> *À la fin du stage commando, on nous faisait faire un parcours très physique qui se terminait, sans échappatoire possible, par une capture et un interrogatoire. On savait que c'était une épreuve déterminante. On était épuisés, nos vêtements mouillés, on avait faim. Nos instructeurs nous mettaient dans des configurations qui nous fragilisaient. Les yeux bandés, on ne savait plus quelle heure il était, on se sentait observés sans en être sûrs, le bruit succédait au silence. Très vite on ne savait plus si on était là depuis une heure ou dix. Les séances d'interrogatoire nous ébranlaient. Ce qui m'a permis de dominer l'épreuve, c'était de me répéter que plus je serai calme, insensible aux mots entendus et aux situations, plus je garderai de chances de m'en sortir.*
>
> Témoignage d'un commando marine.

Respecter l'adversaire

Le mépris de l'adversaire rejaillit sur soi. En niant son caractère respectable, on rejette l'idée selon laquelle il est notre semblable pour mieux justifier le traitement qu'on va lui infliger. On s'autorise alors à transgresser le droit commun et on anoblit la bassesse.

Cette attitude a connu son point d'orgue pendant le Second Conflit mondial avec les théories raciales nazies. Ce comportement se retrouve aujourd'hui dans les discours niant l'humanité de l'adversaire en l'identifiant au mal absolu : Hitler, Satan. Dès lors, il devient légitime de l'éradiquer par tous les moyens. On est loin des courtoisies de la bataille de Fontenoy ou de l'esprit chevaleresque des joutes médiévales. C'est à regretter, car s'il ne faut pas magnifier et

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

réécrire le passé, force est de constater l'importante régression qui s'est opérée au cours du dernier siècle.

Lorsque les chefs théorisent la diabolisation de l'adversaire, ils enclenchent des phénomènes de masse qui avilissent les individus en les incitant à transgresser les interdits les plus sacrés. D'où l'importance pour le jeune chef de s'être préparé à affronter moralement et pratiquement cette question. Son cheminement intellectuel et les réflexions qu'il devra mener en profondeur gagneront à se roder concrètement, par exemple, dans la compétition sportive. Le rugby ne manque pas d'atout à cet égard. Sport d'engagement physique et mental, habité par le culte de la victoire, il inclut aussi, de façon indélébile, le respect sincère de l'adversaire avec qui on partage, quoi qu'il arrive, l'amitié de la troisième mi-temps. Pas de bagarre entre supporters, mais de l'estime envers les bonnes équipes.

Il est normal de s'affronter autour d'enjeux élevés, qu'ils soient politiques, économiques, culturels, diplomatiques ou militaires. La vie est l'éternel recommencement d'une dialectique des volontés. Chacun y défend légitimement ses intérêts. Dès lors, il ne s'agit pas de faire de l'angélisme, mais de savoir à partir de quand ce qu'on fait subir à son adversaire devient dégradant non seulement pour lui, mais également pour soi-même.

Les sociétés humaines préfèrent, au bout du compte, se trouver valorisées à leurs propres yeux par les actions qu'elles mènent plutôt que de l'emporter à n'importe quel prix.

C'est pourquoi l'affichage éthique de toute structure doit être clair. Les militaires ont leur déontologie professionnelle, nourrie de valeurs développées au fil du temps, le droit de la guerre et les principes de respect des êtres humains propres aux démocraties. C'est le fruit de siècles de souffrance et d'horreur. Ce corpus n'arrête pas ceux qui subordonnent tout à leur réussite, mais il donne un mandat à la communauté internationale pour mettre fin à leurs agissements.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

L'économie qui est un des principaux vecteurs de la paix et de la prospérité ne peut reprendre à son compte les pulsions les plus archaïques et destructrices. Il est donc peut-être temps de réhabiliter une certaine élégance des comportements qui n'interdit pas la joute, mais en limite les effets au jeu normal de la compétition, dans le respect de l'adversaire. Pour cela, il serait judicieux de commencer par la base, là où le sens est conféré à l'action, où l'exemple est donné, c'est-à-dire sur le terrain politique.

> *Une des conséquences du raid de Dieppe fut que, le 18 octobre 1942, un ordre signé de Hitler lui-même et qui se trouve actuellement dans les archives de l'Intelligence Service, était diffusé à tous les commandants de corps d'armée par le grand Quartier général allemand, leur enjoignant de passer par les armes tout commando capturé. Ils seraient dorénavant traités comme des brigands. Un seul officier général allemand n'en fit jamais part à son armée et déchira cet ordre : ce fut le général Rommel, qui commandait à l'époque l'Afrika Korps.*
>
> *Mémoires du commandant Kieffer,*
> chef du n° 4 commando le 6 juin 1944.

Entretenir des soutiens

Les États ont bien compris ce principe qui veut qu'on soit mieux protégé au sein d'une alliance que seul face au danger. Transposé dans le domaine de la vie des organisations, cela signifie développer des circuits de compétences et de solidarité. Ce point évoqué plus haut, à la rubrique relative aux relations avec ses partenaires, prend toute sa force dès lors qu'on le resitue dans un contexte d'adversité. Le maillage tressé dans les temps calmes s'avère d'autant plus protecteur qu'il est diversifié et dense.

Mais on ne saurait obtenir de soutiens intégralement désintéressés. D'où l'importance de l'interpénétration des activités, des interdépen-

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

dances financières, techniques, juridiques, industrielles, énergétiques… qui rendent les difficultés de l'un nuisibles pour tous les autres.

La solidarité des partenaires dans les temps difficiles sera d'autant plus grande que la structure aura su bâtir sa crédibilité et sa fiabilité pour elle-même, comme pour les autres. L'aide accordée aujourd'hui pourra être reçue en retour demain.

Une logique prédatrice inverse évidemment ce cercle vertueux. Mais les prédateurs ne sont craints qu'autant qu'ils sont forts. À la moindre faiblesse, c'est la curée.

> *À chaque occasion, on partage des moments de complicité avec les équipages d'hélicos. On leur explique nos modes d'action, on leur montre notre matériel, on les accueille dans nos stages nautiques, on fête la Saint-Michel[1] ensemble. Le régiment fait même des cadeaux à leurs gamins à Noël. C'est normal, s'ils ne prenaient pas de risques pour venir nous récupérer sur le terrain, on serait mal. De leur côté, ils ont le sentiment d'être dans la même boutique que nous. Ils adaptent leurs compétences à nos nouvelles missions. Ce sont des gars formidables. On s'apprécie et on se respecte.*
>
> Témoignage de commando.

S'entraîner à gérer les crises

Longtemps, la pratique d'exercices d'entraînement au commandement a été le fait des militaires. Les Prussiens, au XIX^e^ siècle, avec l'invention du *Kriegspiel*, en ont fait un art repris avec plus ou moins de succès par les grandes puissances d'alors. Depuis, la technique a beaucoup évolué. Des jeux de rôles ont été développés pour préparer les principaux acteurs, parties à une crise, à réagir de manière coordonnée. À l'origine concentré sur les interventions militaires, il est

1. Fête des parachutistes.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

rapidement apparu que tous les acteurs susceptibles d'affronter une crise majeure pouvaient trouver un intérêt à ce genre d'exercice. D'où leur extension aux crises économiques, politiques, diplomatiques, aux catastrophes sanitaires, naturelles, écologiques. L'interpénétration des crises et la complexité des facteurs à prendre en compte ne cessent de valider la pertinence de cette démarche.

Toutefois, elle se heurte à de nombreuses réticences. La première tient au coût. Une telle affaire s'organise et demande des moyens. La seconde tient au temps. Ces exercices doivent se répéter, s'adapter aux évolutions de contexte, impliquer un maximum de cadres de haut niveau. La troisième tient à la difficulté de croiser son expérience avec celle des autres. On est souvent réticent à se montrer tel qu'on est. Enfin, les cadres ne recherchent pas particulièrement d'occasions supplémentaires de se faire juger. Beaucoup n'ont jamais entrevu ce que pouvait être un tel exercice, ni le débriefing qui lui succède. Ils l'assimilent peu ou prou à un mélange d'autocritique et de grand oral. Ils préfèrent donc éviter de s'impliquer personnellement dans une aventure dans laquelle ils estiment ne rien avoir à gagner.

Or il est patent que c'est à travers l'accoutumance collective à la recherche de solutions et à la coordination de l'action que l'on parvient à accroître le niveau de performance.

L'entraînement à la gestion de crise doit donc être conçu comme une opportunité, une aide, un soutien apporté aux décideurs. C'est l'occasion de valider les circuits de communication, l'organisation des structures de coordination, la remontée et le traitement des informations, le langage, les procédures, les partenariats nécessaires…

L'avantage réside dans le fait que l'on peut passer sans transition d'une structure d'exercice à une configuration de *war room*. Les cadres, rodés aux mécanismes propres aux crises, sont prêts à réagir dans les meilleurs délais, en réduisant au minimum la phase d'adaptation. Des situations d'exercice peuvent se retrouver dans la réalité. L'acquis peut être alors immédiatement mis en œuvre.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Le chef s'implique personnellement dans ces exercices car ils visent à améliorer le fonctionnement collectif de ses équipes. Il partage leurs difficultés, les aide à tirer les enseignements et à prendre les mesures d'adaptation nécessaires. Cela l'aide à renforcer la cohésion au sein de la structure. Les épreuves vécues en commun, même sur une base fictive, rapprochent.

Certaines écoles ou universités étrangères organisent, au profit de grands décideurs, des exercices permettant les échanges d'expérience à haut niveau. Ces lieux sont plus fréquemment fréquentés par des Anglo-Saxons que par des Français, sauf dans le domaine militaire dans lequel l'implication internationale dans un cadre interarmées est jugée prioritaire.

L'investissement dans les échanges et dans l'intelligence est rarement perdu.

> *« Je suis allé à la Kennedy School, à l'université de Harvard, suivre un séminaire pour grands patrons et hauts responsables des administrations. Il y avait un thème : la projection. Dans un premier temps, chacun expliquait comment il s'y était pris dans un cas particulier. L'industriel qui allait s'installer en Chine ou en Amérique latine, le militaire qui intervenait en Somalie ou en Haïti. Rien que ça, c'était passionnant. Mais après, on a joué des exercices dans lesquels chacun occupait la place de l'autre. Le militaire faisait l'industriel, l'industriel le diplomate… Extraordinaire ! Ce qu'on mettrait des heures à vous expliquer sur le papier vous explosait à la figure d'entrée de jeu. »*
>
> Témoignage du général W.

Tester son système de sécurité

Le test des systèmes de sécurité est le pendant des entraînements à la gestion de crise. Il est logique qu'un prédateur essaie de tirer profit de toutes les occasions, et notamment des circonstances

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

exceptionnelles pour tenter des intrusions et affaiblir la structure. Cette éventualité doit être écartée par des contrôles sans concession. La structure, en temps de crise, doit fonctionner comme le cabinet de guerre de Churchill : apte à décider vite et protégée pour cela des agressions extérieures.

Le mieux, pour ces tests, est d'avoir recours aux services d'acteurs indépendants, rompus aux questions de sécurité. Ici encore, il n'est pas question de mettre en œuvre une inquisition à la recherche d'un coupable, mais d'aider la structure à se défendre. À cet effet, des tentatives non conventionnelles sont faites pour tester le système. Elles dépassent le simple contrôle de l'existence des dispositifs et des procédures indispensables qui reviennent, en temps normal, aux utilisateurs et aux responsables de la sécurité.

Il y a lieu, en général, de se féliciter des résultats obtenus. Si des failles sont identifiées, les parades sont immédiatement mises en œuvre. Le chef est légitimement satisfait lorsque ses collaborateurs provoquent et réclament de tels tests comme élément de l'efficacité collective.

Des exercices sont exécutés régulièrement pour tester les systèmes de sécurité des installations sensibles de la défense dans cet esprit.

Être intraitable en matière de loyauté

Le chef fait tout ce qui est en son pouvoir pour donner du sens à la notion de confiance. Il délègue, il accorde un certain droit à l'erreur, il prend en compte l'opinion de ses collaborateurs, il les associe aux prises de décision, il les aide à se réaliser humainement et professionnellement. Mais, en retour, il est en droit d'en attendre la plus grande loyauté.

La loyauté n'est pas la conformité ou la soumission, c'est le respect du contrat social et des règles de transparence instaurées au profit de tous au sein d'une structure. Au nom de ces règles, les différends,

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

les divergences de vues, les conflits de compétences, les difficultés de toutes natures doivent être réglés à travers un dialogue franc engagé le plus en amont possible.

Dès lors que ces conditions sont assurées, il est inadmissible de trahir la confiance de ses chefs ou de ses collègues. Il n'y a pas de place pour ceux qui profitent de la structure tout en la dénigrant, pas de place pour ceux qui sapent son action en entretenant des rapports ambigus avec des concurrents, pas de place pour ceux qui ne veulent pas profiter d'une main tendue et préfèrent les crocs-en-jambe ou les coups bas.

Autant on est en droit d'attendre du chef qu'il fasse preuve, en permanence, d'humanité, autant il doit, dans ces circonstances, faire preuve d'une extrême rigueur. Dès la trahison établie de façon certaine, il prononce sa sanction. Comme il s'agit du dernier stade d'une procédure qui aura déjà fait largement place au dialogue, cette décision est sans appel et portée à la connaissance de tous, sans emphase.

Dans un cadre où l'on met en œuvre les principes du commandement durable, la trahison est ressentie comme une agression contre l'ensemble de la structure.

Le départ du fautif soulage ceux qui s'impliquent avec dévouement dans l'effort collectif.

Si la cohésion du groupe est bien établie, le phénomène de rejet se fera quasiment sans intervention du chef, par un isolement progressif. Son rôle est alors de veiller à ce qu'il n'y ait pas de dévoiement de ce genre de procédure. La nature humaine étant prompte à chercher des boucs émissaires, il importe de garantir l'équité des mesures disciplinaires.

> *« Chez nous, ce genre de chose a peu de chances de se produire. Les gens qui souhaitent nous rejoindre paient le prix fort pour ça. On les teste, on les met en situation, on étudie leurs réactions dans l'adversité. Le*

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

tri se fait naturellement. Un équipier déloyal, c'est une notion qui n'a pas beaucoup de sens pour nous. Quelqu'un qui n'est pas loyal ne reste pas au sein d'une unité de forces spéciales. On lui fait rapidement comprendre qu'il n'a pas sa place parmi nous. D'ailleurs, souvent ça n'est pas nécessaire. S'il a l'esprit tordu, il ne se sentira pas à l'aise. Il partira de lui-même.

Témoignage de commando.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Gérer l'adversité

L'épopée du développement de l'informatique a jalonné les dernières décennies de dépôts de bilans succédant à des zéniths éphémères. Des talents mal préparés à l'adversité ont été broyés par des concurrents parfois moins talentueux, mais plus doués pour la survie.

SJ fait assurément partie des plus talentueux. Lorsqu'il a démarré son activité, sa créativité autant que sa maîtrise des technologies, auxquelles s'ajoutaient les talents complémentaires de son associé, lui ont permis de créer un produit nouveau qui a fait décoller son entreprise. Mais la croissance rapide autant que le succès commercial ont conduit les gestionnaires à prendre la main sur le visionnaire. SJ fut débarqué par son conseil d'administration. Ironie du sort, SJ avait débauché son exécuteur pour s'adjoindre ses compétences. Chez nous, plutôt que d'espérer vendre chaque année un peu plus « d'eau sucrée » aux adolescents, vous pourrez « changer la face du monde » avait-il argumenté. Mal lui en avait pris. Ce coup de pied de l'âne n'entama pas pour autant le talent de SJ. Il créa aussitôt deux autres sociétés dans lesquelles il exploita les avancées technologiques qu'il avait réalisées précédemment. Pendant ce temps, les gestionnaires dépourvus d'imagination firent plonger son ancienne entreprise. SJ, sorti par la porte, en profite pour revenir par la fenêtre. Il y reprend pied progressivement jusqu'à reconquérir son poste de P-DG. Désormais, il travaille pour un dollar symbolique par mois. Ce qui l'anime, c'est le désir de révolutionner les systèmes d'information. Il y parvient en réattaquant son marché sous un angle non conventionnel. Loin, au moins en apparence, de son cœur de métier, il lance un produit innovant et simple à la fois en faisant aboutir des avancées technologiques orphelines. Les consommateurs s'arrachent cet équipement portatif qui devient un must. Cela produit alors un effet de halo qui bénéficie à sa marque dans son ensemble. C'est à nouveau l'envolée de l'entreprise.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Bringuebalé de succès en échec, réconcilié avec le succès mais rattrapé par la maladie, SJ affiche tout au long de sa vie une résilience hors du commun nourrie de sa pugnacité naturelle, mais aussi de ses rêves qu'il n'a jamais perdus de vue.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Chapitre 6

Diriger

Diriger est la fonction suprême du chef. Elle requiert à la fois des qualités foncières qu'il convient de mobiliser quotidiennement, mais aussi un mode de fonctionnement qui privilégie le dialogue décisionnel, qui s'adosse à la persuasion plutôt qu'à la contrainte, qui garde le contact avec les réalités, qui ouvre la voie par l'exemple, qui recherche l'efficacité collective au service de l'intérêt général et surtout qui ne fuit pas la responsabilité de trancher en dernier ressort.

- Disposer d'une autonomie de décision
- Savoir s'entourer
- Connaître les limites de ses compétences
- Être exemplaire
- Être équitable
- Former ses collaborateurs
- Équilibrer les préoccupations opérationnelles et humaines
- Rester à sa place
- Déléguer
- Convaincre
- Coordonner
- Débriefer
- Dégager du temps pour réfléchir
- Garder le contact avec les réalités
- Reformuler son raisonnement tactique cycliquement pour renforcer ses chances de succès

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

- Éclairer, ouvrir des perspectives
- S'organiser pour agir
- Partager les décisions, mais trancher en dernier ressort

Disposer d'une autonomie de décision

Diriger, c'est exercer une autorité sur un groupe de personnes dans des conditions telles qu'on est en mesure de modifier le cours de leur activité ou leur organisation dans un but particulier. Avant d'évoquer la façon d'exercer cette autorité, il importe de souligner au préalable que cette faculté doit être établie et reconnue. Dans les armées, il existe des cérémonies de passation de commandement au cours desquelles on demande aux personnes servant au sein d'une unité de reconnaître comme leur chef la personne qu'on leur désigne officiellement comme tel. À partir de ce moment, il n'y a plus d'ambiguïté, on connaît le chef et le champ de ses responsabilités défini par des règlements. En posant l'autorité, on l'affecte d'un champ d'initiative qui laisse à la personnalité de chaque chef le loisir de s'exprimer. Même si aucune autorité ne peut se soustraire aux contraintes qui s'exercent sur elle, il convient de souligner que cette autorité ne peut s'exercer sans une marge d'autonomie.

Lorsqu'on se voit proposer un poste de direction, la première chose à vérifier est donc la marge d'autonomie qui s'y attache. Sans autonomie, le chef désigné n'est qu'un fusible qui portera la responsabilité d'actions qu'il n'aura pas décidées lui-même.

> *Fait historique : en 1973, pendant la guerre du kippour, Ariel Sharon, à la tête d'une division blindée de réserve, transgresse les ordres qu'il a reçus pour exploiter une opportunité qui se présente. Il perçoit une brèche dans le dispositif égyptien à hauteur du déversoir du canal de Suez. Il prend la décision de s'y engouffrer et enveloppe la III^e^ armée adverse qu'il isole. Cette action fait basculer l'issue du conflit.*

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Savoir s'entourer

« La force d'un seul homme ne peut venir à bout d'une multitude, ni son intelligence embrasser l'univers[1]*. »*

Dès ses débuts, le jeune chef doit prendre conscience que seul il n'est rien et que ce constat vaudra pour toute la durée de sa vie professionnelle. Pour cette raison, il porte une attention particulière aux relations qu'il établit avec ses collaborateurs. Les premiers instants passés en leur présence sont déterminants. Ils ont besoin de se sentir acceptés dans leur intégralité et de percevoir la confiance qui leur est accordée *a priori*.

La vie professionnelle de chacun ne commence pas au moment où se constitue une équipe. Les personnalités se sont enrichies et façonnées des pratiques antérieures. Lorsque le jeune chef arrive, il ne lui appartient pas de faire le tri de ce qui lui plaît ou non dans la personnalité de chacun. Il apprend plutôt à découvrir les ressources, les talents, les potentialités de ses collaborateurs. Bien sûr, il gagnera du temps si, en même temps, il identifie leurs défauts, leurs faiblesses, leurs failles. Avec tact et en tête-à-tête, il leur fait comprendre qu'il a embrassé l'ensemble de leur profil, non pour mieux le contrôler, mais pour éviter les surprises dans l'épreuve. Se sentir accepté tel qu'on est permet de démarrer un partenariat sur une base saine. Il n'y a rien à cacher, le chef lui-même dévoilera en marchant ses propres lacunes. L'important est de savoir à qui l'on a affaire.

Ces principes se traduisent dans l'organisation du travail. Le chef distribue les missions, les délégations de pouvoir, les parts de responsabilité. Mais pour que la confiance perdure, les règles la concernant doivent être clairement établies. Rien n'est plus sujet à géométrie variable que la confiance. Elle est remise en cause chaque jour. Ténue au début, elle peut se conforter à l'usage, se nourrir de preuves renouvelées. Chaque écart la dégrade. Mais pour qu'elle

1. Han-Fei-Tse ou le Tao du prince.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

s'épanouisse, le jeu des acteurs doit intervenir dans un contexte transparent où les responsabilités sont clairement réparties. La confusion dans l'exercice du leadership peut engendrer des conséquences néfastes qu'il est malsain d'attribuer à son entourage. La confiance est un sentiment qui se nourrit de clarté dans les directives, dans l'organisation et se traduit par des méthodes de travail. Pour s'établir durablement, elle doit circuler dans les deux sens. Alors, l'équipe sera soudée.

Chemin faisant, le chef constitue *de facto* un groupe de fidèles compagnons, avec lesquels il a développé une forme d'efficacité collective. La tentation est grande de garder autour de soi cette garde prétorienne qui permet de faire l'économie de l'apprentissage à chaque changement de fonctions. Dans certaines circonstances, il peut être pertinent de s'appuyer sur elle. Lorsqu'il y a urgence, que la situation est grave et qu'il faut faire vite.

Mais cela présente des inconvénients. Voir un chef arriver, avec sa garde rapprochée, peut être ressenti comme une agression. Les cadres de la structure sont en droit de se demander s'ils sont si incompétents qu'il faille importer une nouvelle équipe de direction ? Référons-nous à l'effet produit par tel homme politique, membre de l'Inspection générale des finances, entouré par une demi-douzaine de jeunes surdoués issus de la même confrérie. Une apothéose d'intelligence inaccessible aux administrés !

Le fait de vivre en cercle fermé présente également le risque de l'asphyxie intellectuelle. La circulation d'air est bénéfique, comme celle des personnes. La meilleure solution est probablement celle qui consiste à entretenir, avec d'anciens collaborateurs que l'on a appréciés, une complicité qui les rende éventuellement disponibles si on les sollicite et s'ils sont libres à ce moment-là. Cette vision correspond mieux d'ailleurs à l'objectif de développement de réseaux de solidarité et de soutien évoqué plus haut.

Vivier plutôt que garde rapprochée, l'équipe de partenaires aux compétences validées, aux origines et à la culture diversifiées fonc-

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

tionne comme les compagnons du Tour de France : séparés dans leurs activités jusqu'au jour où la construction d'une cathédrale conduit au rassemblement de ceux qui sont libres pour l'aventure.

> *Un souverain qui arrive à mettre la main sur la personne qualifiée connaît la prospérité, celui qui n'y parvient pas sera anéanti.*
>
> Sun Tzu, *L'art de la guerre*.

Connaître les limites de ses compétences

Le chef se prépare tout au long de son existence à assumer des responsabilités d'ampleur croissante. Nous avons vu qu'il était impératif qu'il développe pour cela une connaissance fine des réalités de terrain, en s'y impliquant significativement pendant une période de sa vie et en restant, ensuite, en contact avec elles, tout en renforçant ces traits de caractère qui combinent culture générale et jugement sûr.

Acteur, penseur, concepteur, meneur d'hommes, la tentation est grande de se prendre pour un surhomme, surtout lorsqu'on est entouré de quelques courtisans qui le suggèrent. Le contexte médiatique ou social peut y précipiter également en assurant la promotion provisoire des « champions », pour mieux en accélérer la chute le moment venu.

Le chef a la tête froide et le cœur chaud. Il se connaît comme il connaît la nature humaine. Sa tâche est donc de naviguer entre les écueils. Pour cela, il cerne avec lucidité ses points faibles afin de renforcer son entourage pour pallier ses insuffisances personnelles. Sa force réside ici dans la connaissance de ses failles, dans l'acceptation de son humanité qui le rend, comme tout un chacun, vulnérable. Il a conscience que ses vulnérabilités emportent des conséquences pour la structure qu'il dirige. C'est pourquoi il compte sur ses collaborateurs pour atteindre dans certains domaines l'excellence qui ne lui est pas accessible.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Cette délégation ne lui ôte pas son autorité. Elle lui permet même de se consacrer à l'essentiel : la démarche stratégique. Nombreux sont les chefs qui s'impliquent trop dans le champ de responsabilité de leurs subordonnés parce qu'ils pensent en connaître les contours mieux qu'eux. La marche du navire est mieux assurée lorsque chacun sait rester à sa place.

Toutefois, le chef conserve en toutes circonstances ce regard critique qui le pousse à ne pas devenir dépendant des experts. Son aptitude à bien s'entourer le prémunit également contre les dérives occasionnées par leur vision trop étroite.

> *En montagne, c'était le sous-officier adjoint qui exerçait l'autorité technique parce qu'il avait les qualifications particulières spécifiques. Le lieutenant restait le patron pour la mission, mais il s'en remettait à son sous-officier pour tout ce qui se rapportait à la sécurité, aux itinéraires.*
>
> Témoignage d'un commando.

Être exemplaire

L'exemplarité s'accommode mal de l'ostentation. Il ne s'agit pas de mettre en scène une image idéale à la manière du culte de la personnalité développé dans les régimes totalitaires. En démocratie, où l'ironie est omniprésente, les tentatives faites ici ou là par certains dirigeants se retournent rapidement contre eux.

Ce dont nous parlons, c'est d'un comportement authentique fait de modestie, de désir de partager l'effort demandé à ses collaborateurs, et d'engagement personnel.

Être exemplaire n'est pas être parfait, mais démontrer que la confiance dont on a été investi en étant nommé à la tête d'une structure est justifiée. Le chef montre le chemin en portant le fardeau le plus lourd.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Le grand Frédéric II de Prusse partageait le bivouac de ses soldats, subissait les intempéries à leurs côtés, connaissait leurs souffrances et l'état de leur moral. Il était parmi eux, exposé aux mêmes dangers, avec, en plus, la lourde charge de décider de leur sort. Cela force le respect.

L'exemplarité réside dans tous les détails de la vie. Attitude respectueuse envers tous, travail assidu, modestie de la mise et du train de vie, salaire et avantages décents. Certains y verront du misérabilisme. N'y trouve-t-on pas, en effet, une raison de remettre en cause ces convois d'autorités qui traversent la ville, sirène hurlante, ces indemnités mirobolantes versées à des dirigeants qui ont failli ?

Démagogie diront d'autres qui savent que les signes extérieurs de puissance contribuent au respect que l'on vous porte. L'austérité froide et triste contre la truculence du vivant ?

Outre le fait que se comporter en marquis parvenu n'est pas un signe de grandeur authentique, il convient de se souvenir que nombre de personnages, grands de par le cœur, pas toujours par la reconnaissance de leur abnégation, ont accompli leur œuvre parce qu'ils avaient perçu la nécessité de susciter l'adhésion par l'exemple. Frédéric II à cheval sous la pluie, Clemenceau dans les tranchées, Churchill pendant le Blitz, de Gaulle en simple général de brigade sont autant d'images d'Épinal qui dissimulent les cas multiples de chefs exemplaires des combats de l'ombre, des conflits oubliés, de capitaines d'industrie qui donnent plus qu'ils ne reçoivent, de serviteurs de l'État qui s'efforcent de maintenir la cohérence de l'action de leurs services.

L'exemplarité est faite de choses simples et constantes. Ce n'est pas une technique de communication destinée à produire un effet sur ses collaborateurs. C'est une qualité première du chef qui le pousse à être plus exigeant envers lui-même qu'envers ses subordonnés. Car si on lui a confié la responsabilité de diriger, ça n'est pas pour jouir d'une sinécure, mais parce qu'il est un élément moteur, mobilisateur. Être un chef, c'est tout simplement être exemplaire.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

> *Après une nuit d'infiltration, on devait envoyer un compte rendu d'arrivée au PC pour leur dire que tout allait bien. Il arrivait que la liaison soit longue à établir. Pendant ce temps-là l'un d'entre nous allait remplir la vache à eau dans une rivière parfois assez éloignée. Quand tout ça était fait, la nuit était bien avancée, on était crevé. Le lieutenant s'assurait toujours que tout le monde avait mangé et bu quelque chose avant de s'endormir quelques heures. Lui prenait le premier quart de garde. Aux premières lueurs du jour il partait en reconnaissance pour choisir notre emplacement d'observation.*
>
> Témoignage du sergent-chef P., sous-officier adjoint dans une équipe de recherche du 13e RDP.

Être équitable

Ce n'est pas un hasard si l'une des images les plus fortes de l'iconographie nationale représente Saint Louis rendant la justice sous son chêne. L'attribut de justice est l'un des piliers de l'autorité. Un bon chef est juste. Non pas seulement juste en droit, mais aussi en équité.

Cela requiert une grande attention et une connaissance profonde de ses collaborateurs, de leur psychologie, de leur environnement de travail, de leurs capacités.

Il est d'autant plus facile d'être équitable qu'on ne laisse pas se développer de situations pernicieuses, de conflits de personnes, de déséquilibres dans les charges de travail ou les responsabilités. La prévention est la meilleure arme de l'équité. Le chef recherche constamment la meilleure répartition des contraintes et des récompenses. Cela ne signifie pas qu'il les distribue de façon égalitariste. Ce serait nier les responsabilités, les mérites ou les efforts individuels. Mais à situation comparable, salaire égal.

L'équité relève au moins autant du champ moral que du champ financier ou honorifique. Ce qui importe, c'est de ne pas engendrer

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

de frustrations qui trouvent leur origine dans une erreur d'appréciation ou une absence de finesse d'analyse des situations humaines.

Ce terrain est complexe et chronophage mais représente un investissement dans la solidité de la cohésion du groupe. Le chef compte sur le relais que constituent ses principaux collaborateurs pour assurer la veille nécessaire, prendre les mesures à leur niveau et faire remonter vers lui ce qui relève de son autorité. Il maintient au quotidien cette dimension culturelle qui fait de lui le garant de la justice interne.

Former ses collaborateurs

La formation initiale, continue, permanente est une chose relativement bien maîtrisée. Mais elle présente l'inconvénient majeur de se focaliser sur des savoir-faire et non sur des savoir-être. Or c'est là que réside la clé du bon fonctionnement des organisations. Les relations humaines conditionnent l'efficacité de l'action.

Le statut secondaire, réservé à l'apprentissage du savoir-être, est probablement la conséquence de l'irrationalité de cette matière. Contrairement aux savoirs techniques qui sont d'une certaine manière établis, au moins pour un certain laps de temps – fabriquer de l'acier, gérer des flux financiers, détruire un pont, piloter un avion… relève de procédures minutieuses –, le savoir-être relève davantage du domaine des valeurs, de l'éthique en même temps que de la sociologie et de la psychologie.

Autant la perception de la nécessité des premiers est évidente, autant les seconds sont évanescents, insaisissables. Ils peuvent même apparaître comme superflus à ceux qui se laissent absorber par des contraintes de court terme sans prendre conscience qu'ils laissent se développer les germes de difficultés futures.

Le chef pense le long terme, il le pense en termes collectifs sur un plan aussi bien technique que culturel. À ce titre il s'estime responsable de la survie de la structure au-delà de sa propre longévité dans

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

ses fonctions. La relève des compétences, la diffusion des valeurs qu'il porte, la préservation d'un climat social positif, la sauvegarde du moral, sont ses points de mire permanents.

Un de ses axes d'effort consiste donc à veiller à ce que, d'une part, les jeunes générations tirent profit de l'expérience capitalisée par ceux qui les ont précédés, et, d'autre part, à ce que chaque responsable prépare ses collaborateurs à assumer des responsabilités d'un niveau supérieur.

Le réflexe, pour les chefs peu assurés de leur autorité, est souvent de se rendre irremplaçable, moyen, pensent-ils, de ne pas être évincés. Entretenir une telle logique aiguise les ambitions malsaines et les complots de couloir. Lorsque la voie est bouchée, il est normal que la pression augmente. En revanche, lorsque le flux ascendant est assuré dans un climat de confiance et d'adhésion à des valeurs essentielles, il est plus aisé de réduire ou de maîtriser les tensions liées aux enjeux de pouvoir.

Équilibrer les préoccupations opérationnelles et humaines

Le chef en charge d'une mission met tout en œuvre pour la remplir avec succès. Il s'assure de l'état de préparation optimal de ses équipiers et dirige la mise en œuvre des compétences individuelles et collectives. Chez les commandos, la mission est un culte, chacun sait qu'il devra aller au-delà du possible pour la remplir.

Cela n'empêche qu'il y a façon et façon de mettre en œuvre ces principes. Le culte de la mission peut rapidement dissimuler un mépris du facteur humain. Au nom des impératifs de la mission, on arrive rapidement à justifier les moyens par les fins.

Or il faut se souvenir que le niveau d'excellence, auquel certains groupes humains parviennent, n'est atteint que par une combinaison optimale de facteurs humains et de facteurs techniques. C'est une équation complexe qui débouche sur un équilibre d'autant plus

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

fragile que les conditions sont extrêmes. De la même manière que trop d'impôt tue l'impôt, trop de tension tue l'attention.

Le chef mesure sans cesse le potentiel de ses hommes car s'il va trop loin dans ses exigences, une défaillance risque de se produire au moment crucial. L'attention qu'il leur porte est en retour l'assurance pour eux qu'on ne les mettra pas inconsciemment dans une situation qui ne serait plus gérable. Il n'est pas même de sacrifice qui ne doive être consenti sciemment lorsqu'un intérêt supérieur l'exige. Mais cela n'est possible que parce que le chef n'abuse pas de cette notion et n'en fait pas un mode facile de commandement. Ce n'est que parce qu'ils savent que leur chef fait toujours tout pour les préserver que les hommes consentent, le moment venu, au sacrifice qu'il leur demande.

Lorsqu'on prend l'habitude de compter en termes aussi essentiels que ceux de la vie humaine, il n'est plus possible de regarder un collaborateur comme une simple ligne sur un état d'effectif. Ce réflexe salutaire conduit à multiplier ses efforts pour ne pas sacrifier les hommes à ce que d'aucuns revêtent hâtivement des atours de l'impératif opérationnel. Pensé à temps, tout problème peut être résolu dans le respect d'un équilibre souhaitable entre poursuite des objectifs et respect du facteur humain.

Sur ce point, le chef met tout son talent en œuvre pour ne pas subir la tyrannie de ceux qui ne sont intéressés que par les données techniques au détriment des hommes : actionnaire versatile, général en quête de succès personnel, technocrate sourcilleux…

> *Une page d'histoire… Sur le chemin des Dames, le général Nivelle applique la tactique mise en œuvre à Douaumont.*
>
> *Il s'agit de concentrer les tirs d'artillerie en préparation de l'assaut des fantassins : l'artillerie conquiert le terrain, les fantassins l'occupent.*
>
> *Le feu roulant des canons devait donc détruire les positions ennemies, fussent-elles fortifiées, et devait aussi aveugler les sorties des souterrains. Cette logique ne*

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

retenait pas comme significatif le fait que le relief des lieux, bouleversé par les explosions, constituerait une difficulté pour les assaillants.

Les plans prévoyaient une percée réalisée en vingt-quatre heures avec une ville de Laon délivrée le soir de l'offensive. Celle-ci débute le 16 avril 1917, à 6 heures du matin. Mais, à 7 heures, elle était perdue selon le député Ybarnegaray qui participa aux opérations en tant que chef de bataillon. Cette offensive se solde par un véritable échec dans la mesure où les unités n'obtiennent que des gains territoriaux minimes et au prix de lourdes pertes.

La percée escomptée n'est donc pas réalisée et, durant un mois de combats, environ 52 000 hommes ont été tués et 213 000 faits prisonniers ou blessés. Cet échec est à l'origine d'un très fort sentiment de déprime, voire de colère, à l'arrière comme à l'avant.

Dès mai 1917, des soldats refusent de monter au front car, notamment, ils jugent les assauts inutiles et trop meurtriers.

Rester à sa place

Le manque de pratique des relations humaines conduit à des erreurs de comportement. Une certaine distanciation par rapport aux réalités de terrain risque d'engendrer soit un isolement progressif vis-à-vis des collaborateurs qui n'appartiennent pas au premier cercle, soit, sous l'effet d'une volonté compensatrice, une attitude paternaliste, voire démagogique. Ces attitudes conduisent à la dévalorisation de l'image du chef et entretiennent le doute sur ses capacités.

Ce dont tout le monde a besoin, c'est d'authenticité. Celle-ci puise avant tout ses racines dans la personnalité profonde du chef. S'il y a un socle de qualités propres aux personnes aptes à diriger, il n'en reste pas moins que les dirigeants ne sont pas des clones. La force morale et les traits de caractère requis contribuent même souvent à leur tailler un profil à la serpe. C'est pourquoi il n'y a pas de recette

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

standard à appliquer, mais plutôt une obligation à ne pas perdre de vue : celle de savoir rester à sa place.

Le chef est là pour diriger. C'est une fonction vitale, un besoin, une condition de survie du groupe. Rester à sa place, c'est donc d'abord assumer cette responsabilité de façon visible et non ambiguë, sans arrogance ni brutalité, mais avec fermeté.

Rester à sa place, c'est aussi ne pas occuper la place des autres. Le chef sait s'entourer, nous l'avons vu, il est dès lors normal que ses collaborateurs puissent également assumer pleinement les responsabilités qui leur ont été confiées. Même sous la pression des événements, le chef ne confisque pas l'autorité qu'il a déléguée. Il change seulement, si nécessaire, de mode de fonctionnement, raccourcit les boucles décisionnelles, regroupe, éventuellement, physiquement les compétences, mais se concentre surtout sur son rôle de décideur. Plus la situation est brûlante, plus il importe qu'il conserve ses facultés pour dégager l'essentiel sans s'embarrasser d'assumer d'autres fonctions que les siennes.

De la même manière, la sur-médiatisation des sociétés démocratiques conduit parfois à se laisser griser par son propre discours. La tentation est grande de sortir de son domaine de compétence pour entrer dans le débat public. Après tout, le flot d'inepties entendues ici ou là donne envie de mettre les pieds dans le plat.

Le chef garde la tête froide face aux embrasements fugitifs du débat public. Si après réflexion ses interventions sont nécessaires pour défendre les intérêts dont il a la charge, il se doit d'entrer dans l'arène et d'y faire preuve de talent. Mais le chef est avant tout réaliste et modeste. Il ne recherche pas les feux des projecteurs et sait combien le jeu des apparences est biaisé. La solidité durable de sa démarche est plus importante à ses yeux qu'une notoriété fabriquée à la hâte par des faiseurs de mode versatiles.

Rester à sa place, c'est donc ne pas trop en faire, mais faire en revanche à fond le cœur de son métier.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Déléguer

En connaissant les limites de ses compétences et en sachant s'entourer, le chef crée les conditions de la réussite. La délégation de pouvoir en est le pacte fondateur, la charte, la constitution première.

Bien sûr, une délégation s'appuie sur un texte pour en formaliser le contenu, mais aussi pour lui donner une portée symbolique. Le chef accorde sa confiance à une personne en lui déléguant une part de son domaine de responsabilité, il faut que cela se sache. Aux yeux de tous, cette répartition sera claire et facilitera le travail. Les délégataires ne doivent pas pouvoir arguer d'une confiance particulière et personnelle du chef, conférée oralement et à l'insu de tous, pour porter atteinte au champ de responsabilité du voisin. Il est préférable de désamorcer les tensions très en amont. Elles ne sont que trop promptes à surgir.

La délégation est établie après un dialogue avec les principaux intéressés. Les zones frontières sont abordées avec attention pour éviter de créer les conditions de conflits futurs. Le chef met tout en œuvre pour assurer la cohésion et éviter les déperditions d'énergie.

Une vision machiavélique sommaire conduit certains à jouer les uns contre les autres pour permettre, disent-ils, aux talents de se révéler. Il s'agit plus souvent d'un stratagème de bazar destiné à mieux assurer une autorité qui se nourrit des divisions. Outre que cette attitude est assez vile, elle est surtout généralement illusoire. Le jeu de pouvoir devient alors obsédant et se retourne parfois contre son géniteur. Une énergie incalculable est détournée vers des guerres intestines au détriment de l'efficacité collective. Sun Tzu considère que la discorde chez l'ennemi est l'un des plus sûrs facteurs de réussite. La laisser se développer en son sein est donc assimilable, dans ce contexte, à du sabotage.

Déléguer est une attitude responsable, gage d'efficacité, qui ne consiste pas à compartimenter, mais à répartir le fardeau au mieux des compétences. Cela permet à l'initiative individuelle des délégataires de s'exprimer en trouvant les chemins adaptés pour atteindre leurs objectifs. L'autorité du chef ne s'en trouve pas entamée, au

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

contraire. En procédant de la sorte, il garantit un meilleur fonctionnement d'ensemble, stimule ses collaborateurs en ne les confinant pas dans des rôles de figuration. Cela fait, il dégage du temps et de l'énergie pour s'adonner aux travaux de synthèse nécessaires à la prise de décision.

Au demeurant, la délégation s'assortit d'un système de contrôle, de rendez-vous, de comptes rendus qui permettent de constater cycliquement que la confiance accordée est bien employée, car le chef ne saurait se dissimuler derrière pour renoncer à assumer ses responsabilités.

> ***Expérience vécue…***
>
> *John Paul Vann, ancien combattant de Corée, où il avait tiré les enseignements des difficultés rencontrées par l'armée américaine, prend en 1962 le poste de conseiller militaire auprès d'une division sud-vietnamienne. Peu à peu son sens de l'observation et son expérience de terrain lui donnent la conviction que cette guerre risque d'être perdue faute d'être menée comme il le faudrait. À partir de 1965, il agit comme civil dans le cadre de l'agence de développement international en charge d'un programme de pacification.*
>
> *Ce cadre est plus adapté que celui de l'armée pour mettre en œuvre les idées qu'il a élaborées au contact des réalités. Son influence et ses responsabilités ne cessent alors de s'accroître jusqu'au jour de sa mort accidentelle en 1972. Pendant dix ans, il a développé un concept basé sur la reconquête de la confiance et de la sécurité dans les campagnes. Avec acharnement, il développa un maillage de relais locaux, préférant un travail ciblé en faveur des populations aux opérations militaires systématiques. Lorsque son hélicoptère s'écrasa, prirent fin ses initiatives qui avaient pourtant démontré leur efficacité pour lutter tant contre la corruption de l'armée du sud que contre l'action psychologique du Viêt-cong. Le système centralisé reprit ses droits avec les résultats que l'on sait.*

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Convaincre

> *L'autorité implique une obéissance dans laquelle les hommes gardent leur liberté.*
>
> Hannah Arendt, *La crise de la culture*.

On sait cela dans les unités de forces spéciales. Les chefs savent aussi que cette liberté n'est pas la contestation de leur autorité, mais un besoin de comprendre les buts afin de les épouser plus étroitement. À l'inverse, lorsque cette part inviolée d'eux-mêmes se cabre imperceptiblement, c'est l'indice d'une faiblesse de l'argumentation, d'une imperfection du raisonnement, d'une faille dans le jugement. La réticence du professionnel est une alarme, un réflexe salutaire qui révèle une zone d'ombre. Incompréhension de l'équipier ou erreur d'appréciation du chef, dans les deux cas, faute de clarification, l'échec risque d'être au rendez-vous.

C'est pourquoi le chef a le talent et le goût de convaincre ses équipiers. On ne parle pas ici de cet art de hâbleur qui fait gober les plus gros bobards en les enveloppant d'humour, de gouaille ou de rhétorique, mais de cette pédagogie qui éclaire un dispositif d'action en révélant le détail et la solidité de son architecture. Convaincre n'est pas se justifier, mais armer ses collaborateurs pour l'action tout en éprouvant, à leur contact, la solidité des choix que l'on a faits.

Un dirigeant ne peut faire l'économie de convaincre. Sinon, pour gagner du temps, il perdra en adhésion au projet, en précision d'exécution et neutralisera les capacités d'initiative. On ne peut, en effet, improviser sur le thème d'une partition que lorsqu'on la connaît parfaitement. À défaut, l'initiative se transforme en cacophonie.

Coordonner

La coordination est le complément naturel de la délégation. Elle donne sens à l'action de chaque responsable en l'insérant dans un projet d'ensemble qui le dépasse. La coordination est la mise en

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

œuvre concrète de la vision du chef. Certes, il l'a exprimée devant ses principaux collaborateurs en arrêtant les lignes stratégiques de l'action collective. Mais les réalités sont fluctuantes et les adaptations permanentes, nécessaires.

Par ailleurs, la tendance naturelle est à l'autonomisation des structures. Même inséré dans un cadre global, chacun développe une logique qui lui est propre. En l'absence de recadrages réguliers, on en vient assez rapidement à une divergence des positions et des actions.

La personnalité des responsables peut accentuer ce phénomène, lorsqu'à la recherche d'une gloire personnelle ou d'une cohésion interne bâtie sur le complexe obsidional, ils érigent leur territoire en baronnie.

La coordination n'est pas nécessairement une reprise en main, une sanction, mais une façon de resserrer l'équipe, de la rendre plus forte en adaptant constamment ses actions aux évolutions du contexte.

Pour la rendre efficace et pleinement opérante, elle ne doit pas apparaître comme une mesure d'exception. Sa fréquence en fait un élément usuel du paysage décisionnel. Moment de recalage propice à entretenir la complicité, la réunion de coordination gagne à se situer dans un cadre infra-mensuel. Elle sert de prétexte à des activités conviviales – petit-déjeuner, pot, déjeuner pris en commun – qui sont l'occasion d'aborder de façon informelle les difficultés rencontrées et d'imaginer les solutions.

Le chef en profite pour écouter les collaborateurs en qui il a placé sa confiance et ajuster sa vision aux événements. Il lui reste alors à mettre en phase l'action de chacun avec les réalités dans le cadre de la stratégie globale dont il renforce en permanence la cohérence.

Débriefer

Il est rare de voir des acteurs regarder les événements qu'ils vivent avec suffisamment de recul. En cas de succès, l'euphorie gomme la part de hasard dont on a profité pour ne souligner que le mérite que

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

l'on aime se voir reconnaître. En cas d'échec, *vae victis*, malheur aux vaincus qui n'ont pas leur place dans une civilisation de paillettes, même si leur combat a été à certains égards remarquable.

La sagesse de Sun Tzu écarte les illusions nées de l'instantané. Il souligne combien la force d'un moment de victoire, par une illusion d'invincibilité, crée les conditions du prochain échec, alors que la faiblesse attestée par une défaite contient les gènes d'une force à venir tant la précarité stimule l'instinct de survie.

Le chef rompu à l'action ne se glorifie ni ne se lamente. Il analyse, cherche à comprendre ce qui s'est passé, quelle que soit l'issue de l'action, afin d'identifier la part qui lui revient et celle due à d'autres facteurs, pour en tirer les leçons.

Le débriefing est devenu une pratique systématique dans le milieu militaire. On le baptise « RETEX », pour retour d'expérience. Mais l'idée est toujours la même, elle consiste à décortiquer un phénomène dans lequel on a été impliqué directement ou qui nous intéresse en raison de sa proximité par rapport à nos propres intérêts, ou encore qui comporte des enjeux qui nous concernent. Une opération spéciale menée à l'autre bout du monde par une puissance étrangère sera étudiée en détail pour en extraire des modes opératoires, des enseignements psychologiques ou techniques susceptibles de présenter une utilité pour sa propre action. *A fortiori*, cette introspection sera encore plus approfondie pour les responsables d'une opération qui vient de s'achever.

Ces débriefings sont méthodiques, n'omettent aucun des aspects majeurs ou mineurs qui ont conditionné l'action. Ils sont organisés et menés par une instance indépendante de la formation qui a exécuté la mission. Les acteurs s'y soumettent, même si parfois le caractère inquisitorial de l'exercice écorne l'amour-propre.

La pratique systématique du débriefing aide à rendre cette démarche naturelle et à en atténuer les aspects désagréables. Personne n'aime se sentir jugé. Mais c'est à travers ce genre de démarche que l'on mesure la force de la structure.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Loin de l'orfèvrerie individuelle, le débriefing cherche à démonter un mécanisme complexe pour en comprendre les rouages. Les enseignements collectifs sont plus aisés à admettre psychologiquement que les enseignements individuels, dans l'hypothèse où ils sont négatifs. Il n'empêche que l'objectivité des analyses peut conduire à identifier une responsabilité individuelle. On ne peut jamais l'exclure *a priori*. Les individus dont on a établi de cette manière qu'ils sont un facteur récurrent de risque sont écartés s'ils ne parviennent pas à corriger leur comportement.

La plupart du temps, si le processus de décision et d'action préconisé dans cet ouvrage est mis en œuvre et si l'on a pris soin de mettre en place *« the right man in the right place »*[1], ce risque est considérablement réduit.

Pour que ce système présente un intérêt collectif, le débriefing ne se limite pas aux échelons d'exécution, mais prend en compte l'intégralité des chaînes décisionnelles. Le chef reste vigilant pour s'assurer de la qualité, de l'exhaustivité et de la partialité des débriefings dont il retire des éléments de correction de sa propre action.

> *La guerre du Golfe en 1990-1991 a été l'occasion de tirer les enseignements de l'engagement des forces françaises dans le nouveau contexte d'après Guerre froide. Tout a été passé au crible pour déboucher, entre autres, sur la mise en place d'un centre de planification et de conduite des opérations interarmées, la création de la Direction du renseignement militaire et du Commandement des opérations spéciales.*

Dégager du temps pour réfléchir

L'un des principaux dangers qui guettent le chef moderne, quel que soit son domaine d'activité, est la saturation. Saturation d'information

1. L'homme adéquat au bon endroit.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

différée ou instantanée, saturation de fatigue sous l'effet d'une requête d'omniscience et d'omniprésence.

Le chef tyrannisé par le court terme n'a plus le recul nécessaire pour accomplir sa tâche principale qui est de décider sur la base d'une vision construite. Dans cette hypothèse, ses collaborateurs, bousculés par les événements et par une absence de référence stratégique, ont alors de plus en plus recours à ses arbitrages et contribuent à son asphyxie. Le cercle vicieux s'alimente de lui-même. Les qualités exceptionnelles reconnues aux dirigeants portent souvent plus sur leur aptitude à gérer cet engorgement qu'à prendre du recul, abusivement assimilé à du dilettantisme.

Une des principales utilités de la délégation est justement de permettre au chef de traiter des questions de son niveau. Un collaborateur qui ne le comprend pas et l'inonde de données est doublement fautif. Fautif de ne pas savoir apprécier ce qui relève de son autorité et fautif de lui faire perdre du temps.

Mais c'est aussi à la capacité de se soustraire à cette pression du quotidien que l'on reconnaît ceux qui sont faits pour assumer des responsabilités stratégiques. L'impérialisme du court terme est souvent le prétexte utilisé pour ne pas assumer ses véritables responsabilités. Certes, on assiste à un emballement des rythmes de réunions, d'échéances. L'internationalisation contribue à accentuer ce mouvement. Il est difficile de se soustraire à un agenda qui s'impose sans véritable alternative.

Raison de plus pour se recentrer sur son rôle et ne pas gaspiller le peu de temps disponible à faire le travail des autres.

Car l'efficacité requiert une ouverture sur le monde, une capacité à capter l'idée qui se présente, fugitive, inspirée par un contact, une discussion, un voyage. Le champ de vision du chef se doit d'être large, les éléments qu'il brasse, hétérodoxes, ses interlocuteurs, multiples et choisis pour leurs talents, ses sources d'information, renouvelées et variées.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Toutes ses activités sont prétextes à tirer des enseignements, du dialogue avec le plus modeste de ses collaborateurs comme des débats stratégiques internes. Encore ne faut-il pas lui encombrer l'esprit inutilement, mais, au contraire, protéger ses plages de réflexion sans lesquelles il n'est pas d'avancées notables.

Garder le contact avec les réalités

Rien n'est plus propice à l'isolement que le fait d'être investi d'une fonction dirigeante. Entouré d'un premier cercle qui assure l'interface avec le reste du monde, le chef est absorbé par la lecture des mille et un documents qu'il ne peut ignorer, entrecoupée par la présidence de nombreuses réunions essentielles.

Pris dans un tel engrenage, il perd progressivement pied et n'a plus qu'une conscience très partielle des réalités.

À l'inverse, garder le contact, ça n'est pas non plus errer la main tendue, comme un éternel candidat aux législatives, à la recherche d'un nombre élevé d'échanges furtifs transformé *ipso facto* en une espèce de sondage permanent.

Le contact avec les réalités, c'est une attitude, un regard, une façon de valoriser les déplacements, les échanges. C'est le réflexe de créer de véritables moments de connivence avec ceux qui sont en première ligne, c'est le désir de rompre la gangue qui isole du monde en mouvement pour ne plus en percevoir que des communiqués, c'est une curiosité intellectuelle qui pousse à ne pas se satisfaire des explications préfabriquées.

Garder le contact avec les réalités, c'est laisser son instinct vous guider là où il n'y a pas de sentier battu, là où des choses se dessinent qui n'ont pas encore d'explication, c'est retourner aux fondamentaux de la nature humaine quand on commence de se perdre dans les dédales de la sophistication, c'est être charnel au moment où l'on veut faire de vous une image, c'est savoir écouter même les choses qui dérangent.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Le chef entretient sa capacité à voir les choses telles qu'elles sont et non telles qu'il souhaiterait qu'elles soient. La culture générale qu'il a développée dans ses jeunes années, et enrichie depuis, lui donne les dispositions d'esprit pour cela. Il lui reste à rechercher sans cesse le contact avec les gens et avec le terrain pour sentir ce qu'on ne peut percevoir du haut d'un état-major. Il saura alors maintenir un cap réaliste et renforcer ainsi l'action collective.

> *Lorsque le général B. a pris le commandement de l'école, il a fait le tour des sections d'élèves officiers pendant leurs exercices sur le terrain. Alors que son prédécesseur se contentait de passer la garde d'honneur en revue, lui arrivait avec son treillis para élimé, il s'assoyait parmi les élèves au moment du casse-croûte, comme s'il était l'un des leurs. Il n'avait pas besoin de faire de simagrées pour que son autorité s'impose. Sa simplicité séduisait. Son passé héroïque aurait pu le pousser vers le Panthéon militaire, mais, au contraire, il passait de longs moments à écouter, à interroger pour se forger son opinion sur la façon dont fonctionnait l'école. Après ça, son état-major ne pouvait lui raconter de balivernes pour maintenir les choses en l'état. Les élèves officiers appréciaient ce style de commandement basé sur l'autorité naturelle et le contact avec les réalités inconfortables du terrain.*
>
> Témoignage d'un ancien élève officier de l'école spéciale militaire de Saint-Cyr.

Reformuler son raisonnement tactique cycliquement pour renforcer ses chances de succès

L'art de commander ne s'accommode pas de l'obstination avec laquelle certains chefs pensent faire preuve de volonté. L'important n'est pas que les faits correspondent aux directives données, c'est que les directives sachent évoluer pour tirer le plus grand parti des faits dans le cadre du projet collectif que l'on s'est fixé.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Ceci est d'autant plus vrai que l'action se situe toujours dans le cadre d'une dialectique des volontés. Le jeu complexe des acteurs, additionné aux aléas des circonstances, tend donc à rendre le contexte particulièrement mobile.

Pour le général Beaufre, le vainqueur d'un conflit est celui qui sait maîtriser l'interaction des volontés des protagonistes. Pour sa part, sir Basile Liddell Hart estime que l'imagination et le sens des réalités sont exaltés par le contact personnel avec la situation ; un chef ainsi placé peut mieux apprécier où se trouve l'avantage et, quand celui-ci disparaît, il peut plus rapidement reconnaître l'impossible.

Pas de place donc pour la planification à la soviétique. Le chef est un capteur de la sensibilité des situations. Il les suit comme un bateau adhère au flot quel qu'en soit le mouvement. Il ne cesse d'adapter son dispositif. Mais il ne saurait être le seul intéressé par cette démarche. Il a besoin que ses collaborateurs fonctionnent selon la même logique, qu'ils anticipent sur ses attentes, perçoivent les indices et les lui rapportent. Tels des éclaireurs dans une forêt dense, ils donnent des coups de sonde pour déceler au plus tôt les dangers qui se tapissent dans la verdure.

En situation de crise, il est indispensable de procéder cycliquement à un réexamen complet mais synthétique de la situation. Ce cycle peut passer de plusieurs jours à une heure selon l'urgence et requiert un dispositif de gestion opérationnelle particulier[1].

En tout état de cause, le chef imprime chez ses collaborateurs ce réflexe de réexamen des tactiques mises en œuvre. Il le stimule afin qu'il devienne une seconde nature et que s'instaure une tension positive. Pas question de vibrionner et d'y perdre ses nerfs. Au contraire, cette attitude confère une forme de sérénité liée aux garanties de plus grande réussite qui y sont associées.

C'est à force de prendre la mer dans des circonstances et des lieux variés que l'on devient un loup de mer, pas en regardant un poster de

1. Voir infra.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

tempête. À regarder le ciel et les mille indices qui indiquent l'arrivée du mauvais temps, on ne s'en inquiète plus. On prend les mesures qui s'imposent sans panique ni désorganisation.

Le chef ne promet pas de lendemains qui chantent, mais prend au contraire les dispositions permanentes pour éviter les zones de gros temps.

Éclairer, ouvrir des perspectives

L'un des stratagèmes de Sun Tzu peut être résumé par la formule « créer à partir de rien ». Cela laisse supposer que le stratège élabore un projet sur ce qui n'est, à un moment donné, que du vent, une idée furtive inspirée par ce qu'il pense être une opportunité. Les personnalités innovantes excellent dans ce domaine en saisissant dans le présent les signes avant-coureurs d'un phénomène susceptible de se développer dans le futur.

Le chef n'est pas à proprement parler un inventeur. Tout au plus imaginera-t-il de nouveaux concepts. Mais il sait déceler les opportunités dans un champ large, au-delà de ses frontières habituelles. Sa culture générale l'aide, comme son appétit de découverte qu'il alimente à l'occasion de ses contacts et lors de ses voyages.

Son objectif n'est pas de briller dans des cénacles d'initiés, mais d'éclairer, du mieux qu'il peut, le chemin collectif. Ses réflexions contribuent à donner du sens à l'action entreprise, à imaginer des futurs acceptables, à adapter sa structure au monde qui se dessine.

Le chef est un personnage de synthèse qui mélange hauteur de vue et pragmatisme, ancrage dans les réalités immédiates et vision prospective. Il lui appartient de faire profiter ses collaborateurs de ses qualités particulières en leur offrant des repères vers un avenir incertain. Ses jalons sont autant d'éléments rassurants qui encadrent l'action collective en lui donnant un sens. C'est pourquoi il saisit chaque occasion pour assumer concrètement, mais sans ostentation,

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

son rôle de leader, pour pratiquer une pédagogie prospective et renforcer ainsi la confiance que l'on a en lui.

S'organiser pour agir

Les commandos préparent leur coup de main autour d'une maquette de leur objectif. Ils en examinent toutes les facettes (relief, défenses, accès…) pour choisir le mode d'action le plus approprié. Chacun, dans son domaine de compétence, étudie la meilleure façon de jouer le rôle qu'on lui a assigné, propose des cheminements, des ruses, l'emploi de moyens techniques qui confortent l'action collective. En même temps, il s'imprègne du rôle de ses partenaires pour être prêt à les remplacer s'ils venaient à disparaître. Il n'y a pas une série de missions individuelles qui se juxtaposent, mais une mission collective à laquelle chacun contribue dans son domaine de compétence. La rivalité dans ces circonstances serait suicidaire.

On peut se risquer à transposer ce modèle au fonctionnement d'une équipe de direction.

Bien sûr, ce mode d'organisation ne peut fonctionner efficacement que si les préalables relatifs aux relations humaines et au style de commandement propre aux commandos sont solidement établis.

Toutefois, on peut reconnaître ici une vertu particulière à la méthode, indépendamment du contexte relationnel qui reste déterminant. En effet, le fait d'adopter un type particulier d'organisation pour mener une action d'envergure peut jouer un rôle de catalyseur et induire de nouveaux comportements, même si cela ne saurait suffire pour garantir l'efficacité.

Quoi qu'il en soit, on ne peut aborder le champ de bataille qu'en ordre de combat. Cet ordre n'est pas immuable, mais s'adapte aux circonstances. Il confère aux organes de décisions une visibilité et une réactivité optimales. Plus l'engagement comporte d'enjeux, plus l'organisation en charge de la direction de l'action revêt d'importance. Mais on ne saurait se limiter à l'échelon de direction.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Une structure efficace sait aménager son organisation en fonction des circonstances. L'exemple des services de secours en apporte la preuve. Les exercices organisés pour roder la combinaison des moyens médicaux, de décontamination, de police, de psychologie, d'information, de services techniques permettent de tester les structures de commandement, d'affiner les procédures, de perfectionner la coordination, d'accélérer les interventions, d'augmenter les capacités de traitement.

De même, une *war room* convenablement organisée permet-elle à une entreprise de limiter les effets d'une agression, de gérer une difficulté technique majeure ou d'orchestrer une opération commerciale ou financière.

Face à un défi, le chef se préoccupe de rester parfaitement renseigné, de mobiliser les personnes les mieux à même de le seconder, d'adapter ses moyens d'action et de s'assurer la capacité de durer. Seule une organisation *ad hoc* le lui permet.

Partager les décisions, mais trancher en dernier ressort

L'art du chef est d'asseoir son autorité sur le partage de l'information et du processus décisionnel sans oublier, ni faire oublier à ses collaborateurs, qu'en dernier ressort il devra trancher.

L'idéal, bien sûr, est de développer une dialectique qui permette de déboucher naturellement et de façon évidente sur la solution à la question posée, qui recueille l'assentiment général tout en étant la mieux adaptée aux circonstances. Si les travaux préparatoires sont bien menés et que sont associés, sans exclusive, les collaborateurs indispensables, il n'est pas rare d'aboutir à un tel résultat. Le chef est alors l'accoucheur de la solution collective. Tout le monde s'en réjouit, assuré d'avoir contribué à l'excellence de la décision.

Mais cette configuration risque d'être hors de portée lorsque les enjeux les plus importants se présentent, que l'adversité se renforce,

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

que des revers installent le doute, que les données se multiplient en même temps que la complexité de la situation.

Ce qu'on attend du chef n'est pas alors d'abandonner des principes applicables seulement par beau temps pour troquer le dialogue constructif contre un autoritarisme primitif. Il doit simplement mettre en œuvre son autorité pour identifier les arbitrages à prononcer et trancher après avoir entendu les arguments de ses collaborateurs.

Malgré le désagrément ressenti par les protagonistes n'ayant pas vu leurs thèses l'emporter, le choix arrêté par le chef soulage la tension collective focalisée sur un obstacle en ouvrant une voie propice à relancer l'action. Le degré d'adhésion à la décision prise est proportionnel à la confiance instaurée entre le chef et ses collaborateurs. On ne peut attendre de miracles dans ce domaine.

Mais en tout état de cause, rien n'est pire qu'une absence de décision qui fragilise la structure, crée des dissensions, instille le doute et sape l'entreprise collective. Le choix est l'apanage du chef, mais aussi son ardent devoir, la justification de son autorité, sa contribution à la survie du groupe, l'expression ultime de sa compétence. La qualité d'un chef réside *in fine* dans l'adaptation de son comportement et la pertinence de ses choix quelles que soient les circonstances.

> *« L'un de mes meilleurs souvenirs de Mitrovica, ce sont les moments de réflexion partagée avec les membres de mon état-major. Les idées fusaient, s'enrichissaient mutuellement. Toutes les compétences s'exprimaient, je n'avais qu'à canaliser le débat et décider en connaissance de cause quand on avait passé en revue les modes opératoires possibles. C'était un outil d'une efficacité remarquable sur le plan technique, mais, surtout, cela engendrait une adhésion plus forte aux choix que je prononçais. »*
>
> Général M. ayant commandé la brigade multinationale nord à Mitrovica, Kosovo.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Diriger pour gagner

Les crises ont ceci de positif qu'elles testent la capacité de réaction et d'adaptation des structures. Celle de 2008 est venue frapper de plein fouet ce grand groupe américain qui produit ou commercialise des biens et des services couvrant un spectre assez large dans plus de soixante pays. Au nombre des services en question figure une activité financière florissante au profit des entreprises et des particuliers. Inconvénient, cette entreprise n'est pas une banque et ne bénéficie pas, à ce titre, des dépôts de sa clientèle. La crise des *subprimes*, en asséchant les liquidités, la prive d'une ressource vitale. En effet, chaque jour, plusieurs milliards de dollars doivent être levés sur les marchés pour alimenter le circuit. L'enjeu n'est rien moins que la survie de cette activité.

En dépit de la taille de ce groupe, sa chaîne décisionnelle est restée très réactive. Pour faire face à la crise des liquidités, la décision est prise de lancer une augmentation de capital substantielle. Le moment peut paraître mal choisi. Le marasme semble vouer cette entreprise à l'échec. Bien au contraire, c'est le plein succès. Les bons relais ont été activés, les partenaires les plus talentueux lancés dans la bataille. L'audace paye, récompensant en cela la crédibilité du groupe bâtie patiemment au fil du temps.

Conscient qu'il serait dérisoire de se limiter à cette réussite, le *board* du groupe se mobilise face aux défis qui percent sous la crise financière. Confrontés à la crise économique et systémique qui en découle, les dirigeants, en quête de modes de réaction adaptés, se mettent à l'écoute des suggestions qui leur remontent du terrain. Les États élaborent des plans de relance. Les responsables de zones en rendent compte et y voient une opportunité à saisir rapidement. En quelques semaines, une structure de coordination *ad hoc* est mise en place au niveau mondial. Une doctrine pragmatique est élaborée, des formations dispensées, un fil conducteur créé, des synergies dégagées pour présenter aux clients des offres globales, tous métiers

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

confondus. Le groupe s'est ainsi configuré en un temps record pour tirer un profit maximum du seul ballon d'oxygène disponible à un horizon visible. La taille du groupe ne l'a pas handicapé pour réagir. À l'instar de Napoléon qui préservait la mobilité d'unités séparées pour mieux les regrouper sur l'objectif, cette entreprise a su maintenir l'agilité stratégique de son organisation. Peut-être est-ce la raison pour laquelle elle est l'une des plus anciennes du Dow Jones.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Pour en savoir plus…

Lexique du commando

Commando : se dit d'un individu qui a obtenu, après un parcours semé d'épreuves (une dizaine de semaines), une qualification spécifique qui porte ce nom. Cette formation spécialisée s'ajoute à toutes les formations de base qu'il faut acquérir pour être admis à servir dans les forces spéciales. Outre le stage commando *stricto sensu*, la formation d'un équipier de base dure environ dix-huit mois. Les officiers, sous-officiers et gradés doivent pour leur part suivre un parcours propre à l'acquisition des compétences nécessaires à leur grade, auxquelles s'ajoutent les qualifications commando.

Commando : se dit aussi d'un groupe de quatre à vingt-cinq hommes constitué en vue d'une action particulière. Exemple : « Nous avons constitué un commando pour aller arrêter le général M… qui se cache dans la montagne, protégé par sa milice personnelle. » À l'origine, les Britanniques appelaient commando une unité d'une centaine d'hommes formés aux techniques « commando » et au sein de laquelle on puisait pour constituer des équipes adaptées aux missions (cf. le n° 4 commando du commandant Kieffer[1]).

Chef : officier ou sous-officier désigné par le commandement pour diriger l'action d'un commando. Son autorité repose certes sur les principes de la hiérarchie militaire, mais surtout sur son aptitude à mener sa mission en tirant le meilleur parti des compétences de ses équipiers dans un contexte donné.

1. Ce commando, composé de 177 Français, a débarqué le 6 juin 1944 à Ouistreham.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Chuteur opérationnel : personne ayant obtenu la qualification parachutiste particulière nécessaire pour pouvoir effectuer des sauts en équipe, en chute libre, avec une charge (sac à dos, matériel de mission et arme compactés dans une gaine spéciale).

Esprit « commando » : l'efficacité de l'action des forces spéciales repose sur la qualité de la préparation des missions, l'excellence collective des acteurs, la rapidité de l'exécution et la lucidité des débriefings. La formation et l'aguerrissement des commandos, à travers de nombreux exercices, intègrent ces données fondamentales en saisissant toutes les opportunités pour en marteler les règles. L'esprit commando est fait d'audace, d'engagement personnel, d'imagination, de modestie. Il impose d'être fiable pour ses partenaires et imprévisible pour l'adversaire, il suppose l'aptitude avérée au jeu collectif et le goût raisonné du risque. La routine est la phobie du commando qui agit comme une tête chercheuse. Cet esprit est illustré par la devise du 1er régiment parachutiste d'infanterie de marine (1er RPIMa) : « Qui ose gagne », héritée du *« Who dares wins »* des SAS[1] britanniques. Cela suscite parfois le regard agacé des formations militaires classiques qui vouent aux forces spéciales un sentiment mêlé de jalousie et d'envie.

Forces spéciales : ensemble d'unités appartenant à l'armée de terre, à la marine et à l'armée de l'air, regroupées au sein du Commandement des opérations spéciales (COS), possédant un haut niveau de qualification pour effectuer des missions sur des objectifs stratégiques ou dans des conditions extrêmes (destruction de cibles importantes, contre-guérilla, arrestation de criminels de guerre, extraction de ressortissants de zones de guerre…). Ces unités combinent une gamme de savoir-faire qui laisse une large place non seulement aux

1. SAS : *Special Air Service* ; unité spéciale créée à l'instigation du capitaine David Stirling, pendant la Seconde Guerre mondiale, destinée à l'origine à faire des raids de harcèlement dans le désert contre l'Afrika Korps. Les SAS sont ensuite devenus le creuset des forces spéciales des pays européens alliés du Royaume-Uni. Plusieurs unités françaises y trouvent leurs origines.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

techniques propres aux commandos, mais aussi à la psychologie, aux ruses et stratagèmes qui visent à obtenir l'ascendant sur leurs adversaires en minimisant les risques.

De nombreux pays disposent d'unités dites de forces spéciales. Peu d'entre elles méritent véritablement ce qualificatif. Les États-Unis, le Royaume-Uni, Israël et la France ont développé dans ce domaine une compétence reconnue. La qualité de ces forces s'accroît proportionnellement à leur implication dans des opérations réelles.

Les forces spéciales ne portent pas toutes l'appellation « commando », mais relèvent toutes de « l'esprit commando » qui est une culture héritée de l'histoire et qui leur est commune.

Grade : on trouve, chez les commandos, des militaires de tous grades. Un commando peut être constitué d'un officier, de plusieurs sous-officiers et militaires du rang. Mais il n'existe pas de composition standard. La règle veut simplement que le chef soit clairement désigné et que la composition du commando prenne en compte les qualifications individuelles pour en faire une combinaison optimale.

Mission : action spécifique confiée à un responsable selon le principe : *« Un chef, une mission, des moyens. »* Cette action doit être réalisée dans l'esprit et dans la forme. L'esprit, c'est l'intention première de l'autorité qui a donné la mission, c'est l'effet stratégique, tactique, politique ou médiatique qu'il souhaite obtenir. La forme, ce sont les modalités d'accomplissement de la mission. Le respect des termes de la mission s'exprime à travers l'expression *« avoir le culte de la mission »*. Le commando est habité par une haute idée de la mission. Il est formé et entraîné pour la remplir *« Au-delà du possible »* selon la devise du 13e régiment de dragons parachutistes (13e RDP).

Ordre initial : ordre formel donné par un chef à ses subordonnés, juste avant le début d'une mission, précisant la nature et le contenu de la mission, les caractéristiques de l'ennemi et des obstacles qui risquent de s'interposer, le rôle et la position des amis et des soutiens. Chez les commandos, cet ordre initial est le fruit d'un travail de

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

préparation collectif. Il est la synthèse faite ensuite par le chef qui y exprime les choix prononcés après étude des différents facteurs.

Ordre de conduite : ordre donné en cours d'action pour tenir compte des circonstances et s'adapter dans des délais brefs au déroulement des événements afin de maintenir ou accroître les chances d'accomplir la mission.

Principes de l'action militaire : ces principes, énoncés par le maréchal Foch, reconnus comme le carré magique de l'efficacité, sont au nombre de quatre : liberté d'action (autonomie de conduite dans le cadre des ordres reçus), unité de commandement, économie des forces et concentration des moyens.

Renseignement : action qui consiste à recueillir des informations par voie humaine (*HUMINT*, ou *human intelligence*) ou technique (*ELINT*, *electronic intelligence* et *SIGINT*, *signal intelligence*) et à les analyser afin d'éclairer le décideur sur la réalité des faits et des situations préalablement à ses prises de décision. Le renseignement efficace fournit des éléments suffisamment en amont pour permettre au décideur d'anticiper les risques.

Renseignement humain : action de recueil des informations s'appuyant principalement sur l'intervention humaine (contacts, examen de la documentation ouverte, infiltration de structures, observation…).

Renseignement technique : action de recueil de l'information par des moyens techniques (écoutes, interceptions d'émissions radar ou radio, analyse des échanges électroniques, observation satellitaire, analyse des caractéristiques techniques des systèmes adverses…).

Techniques « commando » : savoir-faire enseigné dans la formation de base du commando. Ces techniques s'enrichissent sans cesse et touchent à tous les domaines dans lesquels l'action est susceptible de se dérouler. Elles permettent d'envisager de passer, selon les difficultés rencontrées, du mode normal d'exécution de la mission (avec

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

les moyens adaptés), au mode dégradé (moyens incomplets ou fortement amoindris). Le commando tire parti des techniques qui lui sont propres (orientation, parachutisme, plongée, combat rapproché, escalade, explosifs, psychologie…) pour lancer des actions audacieuses. Rien ne doit l'arrêter dans l'exécution de sa mission. Aussi apprend-il à trouver également dans la nature les moyens de survivre (nourriture, boisson, abri, remèdes), de franchir les obstacles (rivières, plans d'eau, montagnes, obstacles artificiels, murs, palissades, fossés…), de détruire son objectif (moyens de fortune), d'éliminer sa cible, etc.

Veille : action de recherche systématique de signaux faibles relatifs à un secteur précis dans le but de percevoir très en amont une évolution qui se dessine.

© Groupe Eyrolles

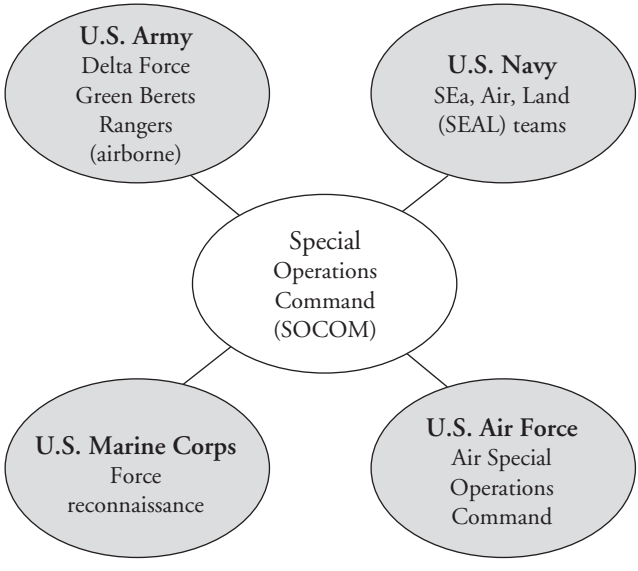
- tirage n° 36212

Les forces spéciales étrangères

États-Unis

Les forces spéciales américaines regroupent plusieurs dizaines de milliers d'hommes au sein d'unités des quatre armées (terre, air, mer et marines). Nombre de ces unités sont spécialisées dans un type d'intervention, voire dans les opérations liées à une zone géographique (Amérique latine, Asie, Moyen-Orient…).

Le SOCOM *(Special Operations COMmand)* coiffe l'ensemble de ces unités. Le rythme d'activité de ces unités est élevé dans le contexte de lutte contre le terrorisme ouvert par les attentats du 11 septembre 2001.



© Groupe Eyrolles

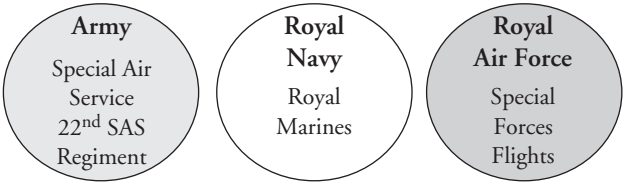
- tirage n° 36212

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Royaume-Uni

C'est au Royaume-Uni qu'est née la tradition « commando » pendant la Seconde Guerre mondiale. Elle correspond à un trait de caractère national qui place au premier plan le culte du renseignement et le pragmatisme dans l'action. La valorisation de l'initiative individuelle a permis de développer rapidement des unités opérationnelles, à l'instigation de Churchill qui souhaitait constituer, dès 1940, une *« butcher and bolt » raiding force* pour poursuivre le combat contre les Nazis. David Stirling a ensuite créé les « SAS », *Special Air Service*, dont la réputation a crû et essaimé au Royaume-Uni et ailleurs.

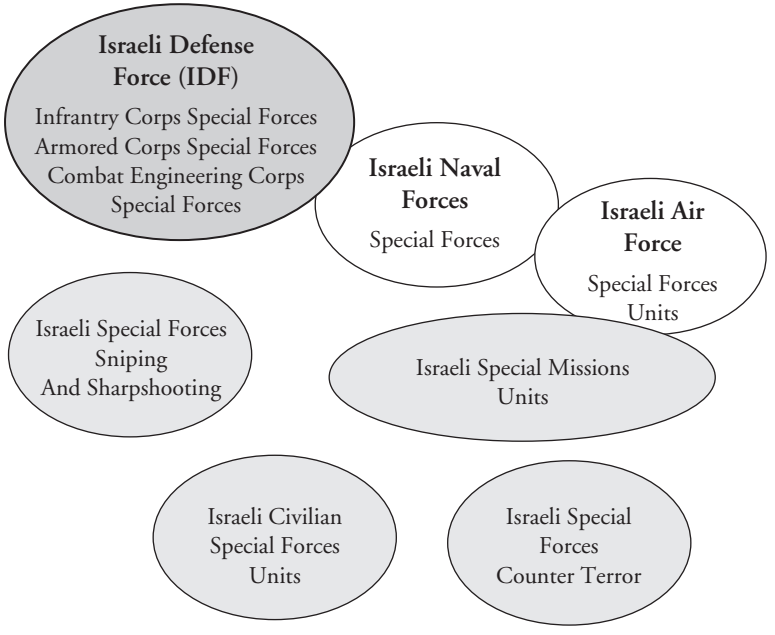


© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Israël

Les forces spéciales israéliennes ont développé une unité de doctrine et d'entraînement mais fonctionnent sur un mode décentralisé. Constituées de façon pragmatique pour répondre à des menaces particulières, elles correspondent bien à la nécessité de rechercher un ennemi protéiforme, insaisissable et dangereux.



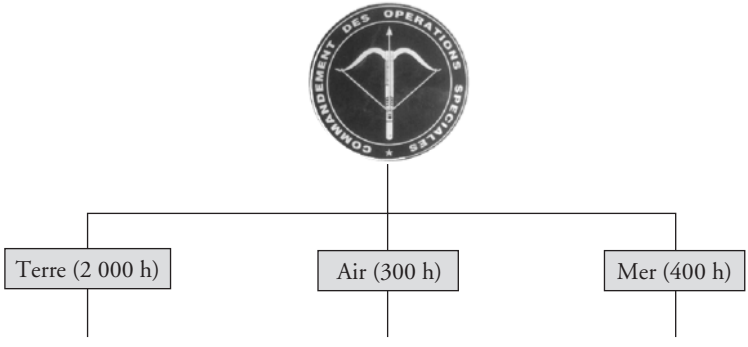
© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

L'organisation des forces spéciales françaises

Le Commandement des opérations spéciales (COS) a pour objectif de fédérer les unités spéciales des trois armées et de promouvoir leur emploi. Il planifie, prépare et conduit les opérations spéciales. Les unités dédiées au COS constituent un réservoir de compétences et de moyens immédiatement disponibles.

Commandement des opérations spéciales


COMMANDEMENT DES OPERATIONS SPECIALES
Terre (2 000 h)
Air (300 h)
Mer (400 h)
– 1er Régiment Parachutiste d'Infanterie de marine (1er RPIMa : renseignement et action)
– 13e Régiment de dragons parachutistes (13e RDP : renseignement dans la profondeur)
– 4e Régiment d'hélicoptères des opérations spéciales
– Compagnie parachutiste de l'air (CPA 10 : actions spéciales liées à la 3e dimension)
– Détachement opérations spéciales (DOS : transport avion et hélicoptère)
Commandos-Marine :
– Jaubert (assaut)
– Trepel (assaut)
– De Penfentenyo (reconnaissance)
– De Montfort (appui et destruction à distance
– Hubert (action sous-marine)

La formation du commando

En plus de la formation normale (initiale et continue propre au cursus des officiers, sous-officiers et militaires du rang), la qualification commando s'acquiert au cours de stages de plusieurs mois chacun. Au stage commando stricto sensu *s'en ajoutent d'autres qui visent à élargir le champ des compétences de base*

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

(chute opérationnelle, plongée, combat en milieu clos[1]) ou celles adaptées aux différents niveaux de responsabilité (guidage d'avions de combat, chef d'équipe de renseignement). La formation est complétée par des exercices réalisés dans le cadre national ou au sein d'unités alliées. Toute activité est mise à profit pour évaluer le niveau de qualification de chaque individu. Des tests périodiques sont obligatoires pour conserver certaines qualifications.

1. Antiterrorisme naval.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Partie II

À vous de jouer

« Une attaque peut manquer d'ingéniosité,
mais il faut qu'elle soit menée avec la vitesse de l'éclair. »

Sun Tzu

« Un homme n'est grand que lorsqu'il ne tient sa grandeur
ni de l'obéissance, ni du commandement. »

Victor Hugo

- tirage n° 36212

Chapitre 7

Développer un style de leadership et en faire un drapeau

Identifiable

De la même manière que les joueurs sur le terrain ont besoin d'un maillot pour se reconnaître, les êtres humains ont besoin de signes d'appartenance. Chez les militaires, c'est facile. Un insigne, un couvre-chef, un vêtement, expriment symboliquement une appartenance culturelle.

Au-delà des attributs matériels visibles, le leader prenant ses fonctions fait rayonner son style de commandement. Attitude, comportement vis-à-vis des autres, mode relationnel, valeurs véhiculées et vécues au premier degré. Ce style découle d'abord de sa personnalité. Il ne peut trouver sa traduction dans une directive, mais s'impose par effet tache d'huile, par séduction collective. On a envie d'en être. De la même manière qu'on dit d'un militaire : « Lui, c'est un para, un commando marine ou un légionnaire », en reconnaissant un style particulier, on peut envisager d'entendre : « Lui, c'est un Renault ou elle, c'est une Areva. » Il n'est pas rare, dans les couloirs d'EADS[1], d'entendre encore aujourd'hui désigner telle personne comme un Matra. Certains grands patrons impriment leur marque durablement.

© Groupe Eyrolles

1. European Aeronautic Defence and Space Company.

- tirage n° 36212

Permanent

Le style n'est pas le dernier effluve, destiné à se dissiper, de la fête annuelle du personnel. Il s'imprime progressivement dans les mentalités et les comportements. Il résulte des faits, des situations vécues jour après jour, qui donnent la conviction que les actes sont à la hauteur des ambitions affichées. Fierté du sentiment d'appartenance, climat particulier de travail, ce style est la culture d'entreprise renouvelée par la personnalité du leader. Il se renforce au fil du temps des apports de chacun, des initiatives que permet la confiance, des succès reconnus et non confisqués, des épreuves partagées sans amertume, du temps que l'on s'accorde pour écouter, de la recherche de performance sans négligence envers les hommes.

Partagé

Le style de leadership n'est pas une posture de dandy réservée à un chef déifié. Fait de simplicité, de chaleur et d'efficacité, il suscite chez tous ceux qui sont censés constituer des relais de l'autorité un désir de mimétisme, un infléchissement dans le comportement qui cherche à ne pas trahir l'esprit positif qui s'en dégage.

De la même manière, l'exemple donné par le leader, qui n'a rien d'ostentatoire ni de calculé, irrigue les rangs les plus modestes en nourrissant le sentiment d'une authentique solidarité du haut en bas de la hiérarchie.

Le style de commandement souhaitable, c'est celui qui exprime sans artifice la personnalité profonde du leader et permet, par son authenticité et sa permanence, de donner un sens élevé à l'action collective tout en renforçant la cohésion du groupe.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Chapitre 8

Mettre en place une structure de décision stratégique

Des structures « Pilotis »

Ces structures « Pilotis »[1] constituent l'environnement indispensable à la prise de décision, ce sur quoi l'on s'appuie. L'idée, très française, selon laquelle le génie du leader se suffit à lui-même, est une erreur fatale. De la même manière que le chef militaire dispose d'un état-major qui traite et synthétise les données à son profit, tout leader, qu'il exerce dans le domaine politique, économique ou autre, se doit de disposer d'un environnement lui permettant d'accéder efficacement aux éléments dont il a besoin pour décider.

Selon la taille de l'organisme que l'on dirige, il est envisageable de disposer en interne de moyens autonomes ou de sous-traiter tout ou partie des travaux à mener. L'autonomie totale étant systématiquement à proscrire, car elle enferme, prive de l'apport de courants nouveaux et engendre des vérités fabriquées qui mènent à l'échec.

Le plus important pour ces structures annexes, c'est de conserver le pilotage des travaux, c'est-à-dire la maîtrise intellectuelle du traitement des données. Non pas pour en contrôler la teneur, mais pour l'orienter, le diversifier et, *in fine*, l'exploiter à des fins stratégiques.

© Groupe Eyrolles

1. Proche de ce que Henry Mintzberg appelle les technostructures.

- tirage n° 36212

La prospective

La prospective est un exercice difficile voué au pire au mépris, au mieux à l'indifférence. Nous en avons pourtant vu l'importance.

Le leader y a recours comme à un exercice intellectuel qui vise à s'interroger en permanence sur les variables clés de l'avenir, la stratégie des acteurs et le champ des possibles.

Observateur des transformations silencieuses qui s'opèrent loin des projecteurs des médias, il en recherche les indices, en mesure l'impact pour anticiper leurs effets.

Pour cela, il possède dans son entourage immédiat une cellule qui peut être réduite, mais ne saurait se limiter à un individu brillant. Trois personnes est un minimum. Elles proviennent impérativement d'horizons différents. Leur formation, leur expérience, leurs compétences, voire leur nationalité, les distinguent et contribuent à renforcer la démarche. Elles sont capables de mobiliser de larges réseaux de connaissance pour nourrir leurs propres travaux. Leur démarche est collective et impose une aptitude intrinsèque au travail en groupe et à la modestie scientifique.

Pour cette raison, il est préférable de recruter des prospectivistes suffisamment jeunes pour qu'ils ne soient pas confits dans leurs certitudes méthodologiques et arrivés au sommet de leur carrière. Leur expérience et leur intelligence personnelle leur permettent de livrer au leader les ingrédients stratégiques dont il a besoin et non une foison analytique inexploitable.

Des rendez-vous cycliques stimulent leur travail. Une fois par mois, ils rencontrent le leader pour lui exposer leurs constats prospectifs sur le contexte général dans lequel évolue l'activité de la structure, ainsi que sur des tendances particulières qu'ils auraient identifiées. À cette occasion, des commandes peuvent leur être passées pour répondre à une interrogation née du débat ou de réflexions personnelles du leader.

Une information est diffusée régulièrement aux cadres dirigeants qui peuvent être associés, par ailleurs, à ces rendez-vous prospectifs.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Ce travail constitue le terreau sur lequel la révision de la stratégie interviendra selon une périodicité définie en fonction des circonstances.

Dans le cas des petites structures, une équipe permanente de prospectivistes ne saurait être assumée financièrement. On lui substituera un partenariat avec des organismes spécialisés. Ici alors, il est crucial que le dirigeant ait une culture personnelle de la prospective qu'il peut renforcer par la participation régulière à des cercles de réflexion tournés vers ce genre de question.

La recherche

L'avenir ne peut se construire sans recherche. Le leader en est conscient et identifie celle dont il a besoin. Il ne peut généralement être philanthrope en ce domaine, sauf, bien sûr, s'il est possible et opportun d'en faire un volet de sa politique de mécénat.

L'activité dans ce domaine étant souvent laissée entre les mains de scientifiques peu portés vers l'action, il importe de mettre en place les conditions d'un dialogue constructif et productif entre le monde des chercheurs et celui des acteurs. L'élément clé réside dans l'interface que le leader fera mettre en place. Cette interface a pour mission principale d'identifier, d'une part, les pôles d'excellence et les compétences particulières susceptibles de rencontrer les intérêts de la structure. D'autre part, d'établir le dialogue scientifique, technique, calendaire et financier avec les chercheurs afin que ceux-ci contribuent à la satisfaction, au bon moment, des besoins de la structure.

Le but est d'établir une relation gagnant-gagnant susceptible d'apporter aux chercheurs les ressources dont ils ont besoin et d'obtenir, dans les conditions qui sont celles de l'action, les éléments indispensables à l'évolution favorable de l'activité de la structure.

La personne responsable de cette structure interface participera aux rendez-vous cycliques de la prospective à la fois pour y trouver de l'inspiration et pour y injecter les informations nées de son activité.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Outre le fait que le leader aura une confiance totale en ce responsable, celui-ci fera preuve d'une capacité de dialogue et d'intermédiation développée, ainsi que d'une culture pluridisciplinaire adaptée au domaine d'activité de la structure.

Le benchmarking

Tirer des leçons de l'expérience des autres est une des bases de la culture générale. Cela devient un impératif dès lors qu'on aborde le terrain professionnel.

Le besoin existe à plusieurs niveaux. D'abord au niveau opérationnel où les méthodes, les process, les techniques évoluent vite. Pourquoi essuyer les plâtres alors que l'expérience s'accumule autour de nous ?

Le responsable opérationnel connaît ses besoins, ses difficultés, mais il n'a pas toujours le temps d'aller glaner lui-même les éléments dont il a besoin. Une veille doit être réalisée à son profit pour l'alimenter en synthèses courtes et ciblées. Des facilités lui seront également accordées afin qu'il puisse tirer profit de déplacements organisés par des organismes professionnels au sein de structures présentant un intérêt dans ce domaine.

Au niveau stratégique, il n'est pas inutile non plus d'analyser les processus décisionnels, les stratégies et modes d'action déployés par d'autres acteurs présentant des points de similitude avec ceux que l'on met en œuvre. Le danger serait de penser, au contraire, être titulaire d'une telle spécificité que l'on peut échapper aux lois du genre. Démonter les mécanismes des autres offre l'opportunité de remettre en cause et de renforcer ses propres raisonnements. Le dirigeant est aux aguets en permanence pour déceler les cas intéressants. Un collaborateur direct peut être chargé de la préparation de notes succinctes à ce sujet. À défaut, la structure en charge du renseignement s'en occupera. En tout état de cause, c'est toujours elle qui rassemble les éléments de base indispensables au benchmarking.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Le renseignement

L'organe de renseignement[1] s'adapte à la structure au sein de laquelle il agit et au secteur d'activité dans lequel il intervient. La bonne organisation du système de renseignement est celle qui marche. Les hommes y jouent un rôle central. Leur personnalité est une question plus délicate à traiter que celle de l'organisation.

C'est pourquoi le dirigeant porte une attention particulière au choix du responsable de son organe de renseignement en écartant les mythomanes qui sont nombreux dans ce domaine.

Homme de réseau apte à diriger un système de collecte pluridisciplinaire, celui-ci anime une équipe dont les membres sont complémentaires et compatibles. Leurs qualités principales sont l'esprit de traque, de synthèse, leur connaissance des sources, leur capacité à paramétrer les outils de veille et à combiner leurs talents au service de la structure dans un esprit d'intérêt public.

La mission de cet organe est de fournir en premier lieu un renseignement de situation qui donne au dirigeant les informations fraîches susceptibles d'avoir un impact sur la vie de la structure. Il lui fait parvenir sans délais et sans procédure de filtrage les notes d'alerte stratégiques. Un dialogue direct et privilégié s'établit entre le dirigeant et son responsable du renseignement. Ce dialogue vaut également pour les collaborateurs de premier niveau. Dans les situations de crise touchant tout ou partie de la structure, le responsable de l'organe de renseignement propose une liste de diffusion des informations susceptibles de renforcer l'aptitude à réagir des unités opérationnelles.

En second lieu, l'organe de renseignement fournit un renseignement de documentation qui correspond aux axes qui lui ont été fixés dans le cadre d'un plan annuel ou infra-annuel de recherche. Le produit fait l'objet de synthèses destinées aux collaborateurs de premier

1. Rappelons que, dans la langue anglaise, on utilise le mot « intelligence » pour exprimer la notion de renseignement.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

niveau du leader qui en font un usage opérationnel au sein de leur sphère de responsabilité.

Aucune réunion de coordination ne peut commencer sans un point préalable d'actualisation du renseignement. Cela permet au leader de recadrer le travail collectif et de mettre en garde ses collaborateurs face aux risques qui se dessinent.

Le système d'information de la structure ouvre un accès différencié aux bases de renseignement en fonction du niveau de responsabilité de chacun.

Les besoins en renseignement sont exprimés soit ponctuellement, avec toujours un niveau d'urgence clairement établi, soit à l'occasion de l'élaboration du plan de recherche.

Cet organe est implanté dans un lieu nodal, au cœur des réseaux de communication, mais protégé des intrusions. La proximité géographique avec la structure de management opérationnel est un impératif.

Un organe de synthèse stratégique et des procédures

Le cerveau du leader et le temps dont il dispose doivent être préservés pour les interventions qui relèvent de son niveau de responsabilité. Seules les informations majeures lui sont communiquées après avoir été vérifiées, traitées et synthétisées.

La combinaison des réflexions prospectives, des travaux de recherche, de benchmarking, des informations stratégiques recueillies par l'organe de renseignement, des visions dégagées par le leader à l'occasion des séances de travail à haut niveau ne peut se faire sans un organe de synthèse destiné à assister ce dernier dans sa démarche stratégique.

Sa qualité principale consiste à valoriser sans le trahir le fruit de la réflexion qui a été menée sous la direction du leader. Son action débouche sur des documents de référence qui font l'objet d'une approbation formelle et servent de main courante stratégique aux responsables opérationnels et à l'ensemble de la structure.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

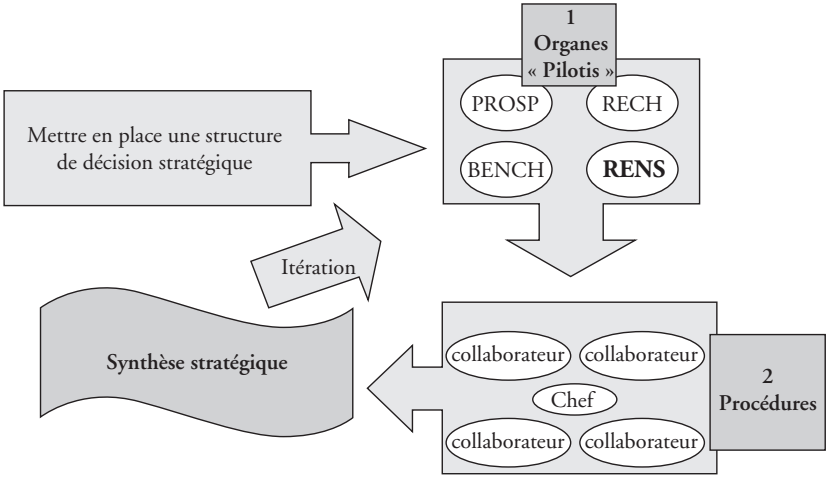
La qualité des personnes, peu nombreuses, qui y servent, garantit la possibilité d'effectuer des reconfigurations drastiques dans des délais courts lorsque les circonstances l'imposent. Leur esprit critique contribue également à l'amélioration de la qualité globale de la démarche de définition de la stratégie.

Chargées d'assister le leader dans la transcription des options stratégiques, elles sont également en charge de l'organisation systématique des rendez-vous cycliques destinés à actualiser la stratégie de la structure.

Leurs études de fonds, inspirées du benchmarking ou des travaux de recherche, permettent d'élaborer des concepts nouveaux qu'ils soumettent au comité stratégique.

Sans être des gourous, ils sont les veilleurs chargés de lutter contre l'assoupissement stratégique. Mais ils ne peuvent remplir correctement leur mission qu'investis de la confiance pleine et entière du leader.

Structures de décisions stratégiques



© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Chapitre 9

Mettre en place une structure de management opérationnelle

Gérer l'opérationnel en temps réel

L'activité d'une structure ne saurait être maintenue dans le temps stratégique. Celui-ci est en grande partie virtuel et ne prend corps qu'à travers les actions concrètes destinées à atteindre des objectifs intermédiaires. Souvent, une excellente approche stratégique est trahie par une difficulté à passer à l'acte. Incompétence des exécutants, confusion de la situation, directives insuffisamment précises, mauvaise répartition des rôles, embrasement du contexte, les causes en sont multiples.

Si le leader porte ses efforts sur la dimension stratégique, il veille également à ce qu'ils ne soient pas anéantis par ailleurs. La bataille doit être pensée, mais elle doit surtout être gagnée. Or la victoire repose souvent sur une grande réactivité aux événements : un délai et une qualité d'exécution sans faille. S'il ne faut pas négliger pour autant le temps de réflexion indispensable et ne pas confondre vitesse et précipitation, il importe néanmoins d'être organisé pour agir dans un temps qui ne soit pas administratif. Un incendie naissant peut être éteint avec un verre d'eau. Quelques heures plus tard, il faut une caserne de pompiers.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Parallèlement à sa démarche stratégique, le leader veille donc à ce que la structure dont il a la charge soit armée pour gérer l'opérationnel en temps réel.

Déléguer la direction tactique

On reproche souvent aux leaders d'avoir le nez sur le guidon et de ne pas avoir le recul nécessaire aux prises de décisions de leur niveau. Pour beaucoup, c'est une aubaine car ils seraient bien en mal de penser en stratège. Voilà pourquoi tant d'entre eux s'en accommodent si bien tout en émettant les protestations d'usage.

Le patron conscient de ses devoirs s'efforce de ne pas tomber dans ce travers. Pour cela, il délègue la conduite des opérations quotidiennes à un organisme dirigé par une personne d'expérience, dévouée, aux qualités reconnues au sein de la structure. Celui-ci est entouré par des collaborateurs issus des grandes unités opérationnelles et en contact étroit avec elles. L'effectif est réduit au strict nécessaire afin de maintenir la réactivité.

Cet organisme fonctionne comme un état-major travaillant au niveau de synthèse du leader pour parer aux agressions, défis ou mises en cause en assurant notamment la coordination indispensable entre les unités opérationnelles.

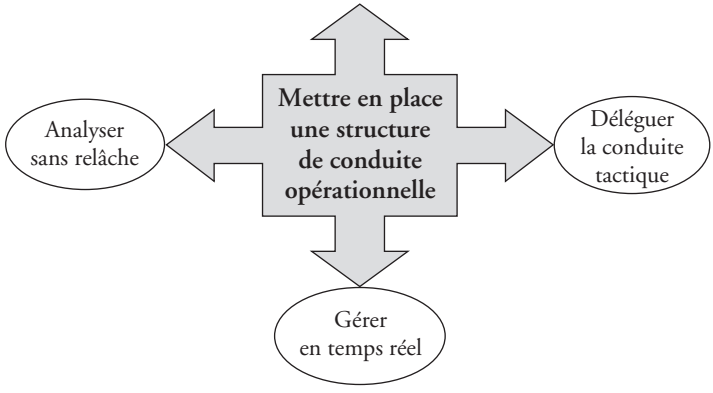
Le contact entre le leader et le responsable de la conduite des opérations est normalement quotidien et prend la forme d'un point de situation au cours duquel des décisions peuvent être arrêtées. Lors des déplacements du leader, une visioconférence ou un contact téléphonique sécurisé peuvent tenir lieu de point de situation.

Dans l'hypothèse où une crise frappe la structure, quelle qu'en soit l'origine, l'organisme de conduite des opérations est renforcé selon les besoins. En tout état de cause, deux aspects doivent faire l'objet d'une attention particulière : le renseignement et la communication.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Structure de management opérationnelle au profit du leader


Mettre en place une structure de conduite opérationnelle
Analyser sans relâche
Déléguer la conduite tactique
Gérer en temps réel

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Chapitre 10

Mettre en œuvre une méthode de raisonnement « commando »

Énoncer clairement la mission

Dans le monde militaire, on n'agit qu'en vertu d'une mission. Cette mission est exprimée par un verbe : attaquer, freiner, s'emparer, reconnaître, couvrir… L'avantage de cette pratique réside dans le fait qu'il n'y a aucune ambiguïté sur la nature des actions à entreprendre. Les officiers et sous-officiers, pendant leur formation, apprennent les définitions correspondantes et sont entraînés à exécuter avec précision la mission qu'on leur confie.

Le leader de n'importe quelle structure gagne à utiliser ce genre de pratique sauf à souhaiter préserver un flou qui ménage, mais en apparence seulement, sa responsabilité.

Une mission est un acte correspondant à un effet majeur que l'on souhaite obtenir dans un délai donné. L'exécutant n'est pas privé pour autant de la nécessaire marge d'initiative dont il a besoin pour remplir sa mission, mais son action est cadrée afin de s'intégrer dans la poursuite des objectifs collectifs tout en respectant le tempo retenu par le leader pour atteindre son objectif stratégique.

Donner une mission ne s'improvise pas et impose, à tous les responsables en position d'ordonner, un effort de rigueur et de clarté sous peine d'entamer l'efficacité de l'action. Si l'on ne prend pas la peine de définir ce qu'on attend de ses collaborateurs, ceux-ci interprètent comme ils le

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

peuvent les indices qu'ils croient percevoir et agissent, même avec zèle, dans des directions qui peuvent s'avérer pénalisantes.

Le point de départ de toute action organisée, quel que soit le niveau du responsable concerné, est donc l'énonciation d'une mission qui comporte un verbe d'action et un délai : s'emparer de la ferme de Bruneval avant 13 h 00, rédiger un schéma directeur pour le 15 avril, construire un immeuble destiné à recevoir le siège pour le 1er janvier, concevoir une campagne d'image pour le 1er juillet, mettre au point le nouveau modèle de voiture pour le prochain Salon de l'automobile…

Analyser les acteurs principaux et les acteurs interférents

L'action s'inscrit systématiquement dans le cadre d'une dialectique entre plusieurs volontés ou entre une volonté et le milieu. Nous ne sommes pas seuls au monde. L'activité humaine est un gigantesque mouvement brownien au sein duquel chaque geste est le fruit d'une volonté, même inconsciente. À défaut de pouvoir s'isoler, il est utile d'apprendre à évoluer dans son environnement en limitant les heurts au maximum. Par ailleurs, même lorsqu'on parvient à se soustraire à ce mouvement brownien, en s'isolant en mer, en montagne ou dans un désert, il reste à affronter le milieu dans lequel on est placé. Pensons, dans ce cas, au capitaine d'un navire de commerce dont la mer est le principal adversaire pour remplir son contrat de transport dans les délais fixés.

Quelle que soit la configuration, la volonté des autres ou les résistances du milieu interférent dans nos actions. La connaissance qu'il est possible d'en avoir est donc source d'économie d'énergie et de temps.

De la même manière qu'un militaire étudie son terrain, son ennemi et ses alliés pour en tirer parti ou anticiper leurs comportements comme facteur limitateur ou amplificateur de son propre potentiel, toute personne en charge d'une mission se doit d'analyser le jeu des acteurs pour déduire le meilleur cheminement à emprunter.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

L'expérience professionnelle complétée par un bon système de renseignement renforce la capacité à cerner ces facteurs. Cette démarche aide, par ailleurs, à maintenir une certaine mobilisation ainsi qu'une agilité intellectuelle qui peuvent se révéler salutaires face à une accélération des événements.

Ce travail se traduit par la désignation du ou des acteurs dont l'action risque le plus d'interférer dans la nôtre, par l'identification des grands traits de leur stratégie et des postures qu'il convient d'adopter soit pour en tirer parti soit pour apporter une parade à des agressions probables. À la manière du jeu d'échec, on anticipe les coups pour mieux préparer une phase de jeu gagnante.

La connaissance de la sociologie des organisations permet d'éviter les pièges et de prendre des décisions naïves et inapplicables.

Analyser ses propres moyens

Nous avons évoqué à plusieurs reprises la nécessité de bien se connaître soi-même pour éviter d'assumer des responsabilités pour lesquelles on n'est pas fait.

L'analyse des moyens dont on dispose pour remplir une mission représente une épreuve de vérité du même type. L'erreur d'appréciation est ici souvent fatale. Les dangers sont nombreux : désir très fort de mener une action qui conduit à surévaluer ses capacités, mise en avant des aspects matériels et financiers alors que la dimension humaine serait la clé ou, à l'inverse, les hommes sont parfaitement compétents et aptes à mener la mission mais dépourvus des moyens indispensables.

C'est pourquoi l'analyse porte sur chacun des éléments constitutifs de ces moyens : humains (forces principales, soutiens, savoir-faire, fraîcheur, expérience), matériels (équipements, locaux), financiers (disponibilité, procédures d'utilisation), géographiques (implantations). L'aspect organisationnel est également au cœur de l'analyse : quelles sont les répartitions de responsabilité, les possibilités d'articulation des moyens entre eux ?

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Cette analyse débouche sur une juste appréciation du potentiel d'action. Elle permet éventuellement de déceler une faiblesse susceptible d'être comblée avant que l'action ne s'engage.

Identifier les points d'action possibles

Pour obtenir un effet majeur, il convient d'appliquer, avec détermination, sa force au bon endroit. Ce bon endroit n'est pas le point fort dont on veut s'emparer, mais plutôt une charnière, une articulation qui, une fois contrôlée, livrera l'ensemble convoité. La confrontation est à éviter systématiquement. Elle coûte trop cher. Il faut lui préférer ce que les grands stratèges, depuis Sun Tzu jusqu'à Liddell Hart, appellent la« stratégie indirecte ». C'est-à-dire celle qui conduit à créer toutes les conditions pour que l'objectif que l'on a choisi tombe, à moindre coût, comme un fruit mûr.

En tout état de cause, il n'est pas toujours possible d'atteindre ses objectifs sans un minimum de choc. Mais, même dans cette hypothèse, les points d'application de la force sont choisis pour tirer profit d'un point faible du dispositif adverse ou pour saisir rapidement une opportunité qui se présente.

Le choc frontal, face à un adversaire ou une structure déterminée, est à bannir comme source de trop grand aléa et d'épuisement rapide des moyens. La subtilité est plus payante que la brutalité. À l'instar de Sun Tzu, il est souhaitable de *« s'engager dans le visible et vaincre dans l'invisible », de « faire du bruit à l'ouest et d'attaquer à l'est »*. L'usage minimum de la violence ménage, en outre, l'avenir en évitant de creuser des fossés de ressentiment.

Les analyses faites précédemment, sur la stratégie des acteurs et les moyens dont on dispose, conduisent naturellement à identifier, d'une part, les points d'application possibles et, d'autre part, ceux d'entre eux sur lesquels les moyens dont on dispose seraient les plus efficaces. Le reste est ensuite un art d'exécution.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Étudier les contraintes et les confronter avec les points d'action possibles

L'action est souvent engluée dans un environnement physique, juridique, organisationnel, politique ou autre. Ce sont les rugosités qui interdisent à l'action de s'exprimer dans sa pureté. C'est ce que certains appellent « boxer avec une main attachée dans le dos ». Mais peut-on se révolter contre le fait que la pluie tombe et détrempe le terrain au moment où on aurait besoin qu'il soit sec ? Est-il pertinent de pester contre le courant de la rivière, contre le rythme des saisons ?

L'action n'est pas faite pour les intégristes de la table rase, pour les éternels insatisfaits à la recherche d'excuses pour ne pas s'exposer. Elle est l'école du réalisme. De la même manière que le guide de haute montagne recommande de reporter au lendemain l'ascension d'un sommet à cause des conditions météorologiques, il est sage d'accepter de prendre en compte les contraintes qui s'imposent d'elles-mêmes pour, finalement, mieux remplir la mission. Qu'elles accélèrent ou ralentissent le rythme de l'exécution, elles sont une part de la réalité. En les connaissant, on est même en mesure de les alléger, notamment en se mettant en posture d'éviter les écueils qu'elles dressent sur notre chemin.

Les contraintes sont donc cartographiées avec précision. La finesse du raisonnement du leader lui permettra de rapprocher les choix faits au stade précédent de ces obstacles pour dégager le cheminement garantissant les plus grandes chances de réussite.

Définir une tactique

La méthode de raisonnement « commando » a une finalité tactique. Elle vise à arrêter l'enchaînement d'actions ponctuelles pour remplir la mission qui a été confiée. Cette tactique est une organisation coordonnée des interventions, à la manière d'une pièce de théâtre dans laquelle les effets sont soigneusement étudiés et répétés pour obtenir le maximum d'impact sur le public.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Mais si une tactique est élaborée avec soin, sa mise en œuvre ne saurait s'exécuter de façon monolithique. Les faits, même sérieusement appréhendés, ne correspondent jamais exactement à ce qui est prévu. Ce que Clausewitz qualifie de *« friction »*, fait intervenir le hasard comme un grain de sable, mais aussi parfois comme une goutte d'huile, pour bousculer les plans établis.

Il est donc impératif que la tactique arrêtée comporte, dans les conditions de sa mise en œuvre, des procédures instantanées d'adaptation auxquelles les acteurs soient préparés. Il serait stupide d'escalader le mur d'enceinte parce que c'est prévu ainsi alors que la porte systématiquement fermée est exceptionnellement ouverte. Encore faut-il apprécier s'il s'agit d'un stratagème de l'adversaire ou d'une étourderie de sa part.

Les choix tactiques se traduisent par un ordre initial, qui est une directive de départ, formalisé de manière à ce que chaque acteur soit en mesure de connaître et de s'approprier la nature de la mission à exécuter, les obstacles à surmonter et les modalités d'action de chacun. Les rôles étant répartis et les responsabilités clairement établies, la réactivité de l'organisation est assurée. Les ordres de conduite viennent ensuite, en temps réel, infléchir l'action prévue pour l'adapter aux réalités et saisir les opportunités.

Identifier des objectifs

L'ordre initial, ou directive de départ, fixe des objectifs aux acteurs. Selon la taille de la structure impliquée et l'importance de la mission qui lui est confiée, la nature et le nombre de ces objectifs peuvent varier. Toutefois, il est une règle de base qui consiste à ne jamais retenir plus d'un objectif principal par mission. On ne peut courir deux lièvres à la fois.

En revanche, pour atteindre cet objectif, il est souvent indispensable d'atteindre plusieurs objectifs secondaires. Ceux-ci constituent des points névralgiques. S'en emparer est censé produire un effet de domino permettant de faire tomber la pièce maîtresse.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Les deux catégories d'objectifs sont identifiées lors du raisonnement tactique. Ils ne sont pas obligatoirement de même nature. Pour conquérir, par exemple, une position dominante, on peut imaginer d'associer des objectifs physiques (s'emparer des points qui permettent de contrôler la position visée), à un objectif médiatique (convaincre l'opinion du bien-fondé de l'action), et à un objectif psychologique (entamer la détermination ou la confiance de l'adversaire en ses propres capacités).

L'identification claire des objectifs et leur attribution à des responsables nommément désignés permettent de se préparer à agir.

Élaborer et s'approprier les modes d'action

Face à un objectif, l'équipe chargée de le conquérir se comporte comme un chirurgien avant l'opération qui étudie le cas sur dossier. Elle en décortique les caractéristiques, élabore des stratagèmes, imagine des modes d'action, en analyse les forces et les faiblesses, évalue sa capacité à les mettre en œuvre, analyse le rôle de chacun, imagine les réactions, les difficultés, les solutions.

À ce stade, le dialogue est un ingrédient clé du succès. Chaque spécialiste apporte sa touche, ses suggestions, ses réserves. Le leader organise le débat, s'en nourrit, interroge, teste et finalement synthétise le travail collectif pour énoncer le mode d'action retenu. Aussi il n'est plus de contestation qui tienne car tous ont pris l'enjeu en compte, ont mesuré la portée de leur mission et ruminent déjà la façon de jouer leur partition individuelle pour être en harmonie avec l'équipe.

Il reste à mettre au point les détails, à la manière des commandos réunis autour de la maquette de leur objectif pour répéter, à satiété, l'enchaînement et le timing des actions. Plus personne ne se pose alors la question du pourquoi ni du comment. Les choses sont limpides dans les esprits. La seule interrogation qui subsiste est de savoir si l'action pourra se dérouler comme prévu. Elle maintient le stress au niveau sans lequel personne n'est en mesure de se dépasser.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Chapitre 11

Développer une philosophie de l'action

En faisant prévaloir l'audace

La lenteur a quelque chose de rassurant. En prenant le temps on présuppose qu'il sera consacré à la réflexion, ce qui ne peut que renforcer les chances de succès. Cela est parfois vrai, encore ne faut-il pas en faire un credo. Sans se réfugier derrière des formules de grand-mère rappelant que le temps c'est de l'argent, on constate que la lenteur, présentée comme une sécurité, devient rapidement une forme d'assoupissement qui exclut même la réflexion prudentielle. Nombre d'organisations, notamment administratives, fonctionnent lentement du fait des circuits complexes d'approbation, de la lourdeur des procédures. Leur justification est construite autour de l'idée qu'il faut éviter les dérives, les comportements coupables ou les dépenses inconsidérées.

Cette approche déresponsabilisante laisse supposer que l'on n'a pas confiance dans les acteurs, au point que chacune de leurs décisions est soumise à visa préalable.

Le mode de fonctionnement « commando », en misant sur la mobilité, la rapidité, la surprise et l'audace, est l'antithèse de ce modèle. Il part d'un présupposé de confiance totale. Le chef se voit confier une mission et les moyens correspondants. À lui de jouer.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Doté d'une mission et armé pour la remplir, le leader recherche les solutions innovantes, non conventionnelles. Il souhaite éviter à tout prix l'enlisement, la routine. Entouré de ses principaux collaborateurs, il cherche la voie alternative, celle qui débouchera rapidement sur l'objectif et permettra d'obtenir un effet de surprise propice au succès. Cela ne signifie pas qu'il est incapable de patience lorsque c'est nécessaire. Mais il envisage tout engagement comme temporaire, susceptible de changement, d'adaptation, de reconfiguration. Il est mobile intellectuellement et physiquement. Son audace à ouvrir des voies ignorées ou comportant une part de risque lui donne un accès plus aisé à la réussite.

La qualité du raisonnement tactique mené sous sa responsabilité assure que l'audace n'est pas de l'inconscience, mais plutôt une énergie destinée à donner leur pleine dimension à des choix élaborés, mis en œuvre par des acteurs motivés.

Peu à peu, sous l'effet stimulant des défis, chacun se hisse plus haut en s'efforçant d'apporter sa contribution à l'aventure. Il appartient au leader de maintenir le cap entre la spirale de l'initiative débridée et la torpeur procédurière. Son exemple est déterminant.

En économisant les forces

Le leader est partagé entre une préoccupation de court terme et une autre de long terme. Il importe de survivre, dans l'immédiat, de décrocher, même, des succès significatifs, sans quoi il n'y aura pas de long terme.

Mais il convient de veiller à ne pas consumer son potentiel pour ce seul objectif. Le rythme d'activité a tendance à grignoter le temps de la réflexion. D'objectif brûlant en objectif brûlant, on épuise ses forces sans toujours s'en rendre compte. Des signes apparaissent, les premiers incidents de santé, les tensions entre individus.

Le leader montre l'exemple, ici comme ailleurs. Non un exemple d'animal de foire, en épatant son entourage avec ses quatorze heures

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

de travail quotidien entrecoupées d'une pause déjeuner de dix minutes, mais en montrant la voie d'un travail organisé (pas de réunions sans fin) et d'une alternance entre temps d'action, temps de réflexion et temps de loisir.

La recomposition du moral de ses collaborateurs ou équipiers, après une phase difficile, est vitale.

Par ailleurs, il est également de la responsabilité du leader d'apprécier s'il est pertinent de s'engager sur une voie qui demande de gros efforts, des sacrifices et un important engagement collectif. Son obsession est de faire jouer le plus souvent possible un effet de levier maximum. L'effort qu'il demande se doit d'être très productif. Voir percer le sens de son action est le meilleur des stimulants.

Pour Liddell Hart : *« L'issue de la bataille se joue dans la tête des chefs et non dans le corps des soldats. »* C'est une facilité que de compenser un manque de réflexion par un surcroît d'effort demandé à ses collaborateurs.

En tirant les enseignements (débriefing)

Aucune action d'envergure ne peut se terminer sans un débriefing serré, sauf à dilapider l'énergie collective. Il n'est rien de plus stupide que de répéter des erreurs faute de les avoir analysées ou d'avoir tiré profit d'atouts que l'on ne prend pas la peine d'identifier.

Que l'action se termine par un succès ou un échec, il n'est pas incongru de s'interroger, *a posteriori*, sur son déroulement, le rôle de chacun, les ratés, la part de chance, le coût, les imprévus et au demeurant l'efficacité et la réactivité de la structure.

Ceux qui estiment que le temps est trop précieux pour se livrer systématiquement à ce genre d'exercice sont des irresponsables qui préfèrent l'agitation au progrès, la surconsommation à l'économie, l'immobilisme à l'évolution, l'égoïsme au partage. En un mot, ce sont des inconscients coupables de non-assistance à structure en danger.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Le débriefing rassemble, outre les acteurs principaux d'une mission, leurs leaders, cadres dirigeants immédiats, et ceux des principales fonctions de la structure ou leurs représentants. Il n'est pas inutile d'introduire également un élément étranger, indépendant, pour poser un œil iconoclaste sur les événements analysés. Le but est de décortiquer une mission, telle qu'elle s'est effectivement déroulée, en faisant la part de ce qui revient aux choix prononcés initialement, aux méthodes, aux techniques et moyens matériels employés, aux individus impliqués et enfin au hasard ou aux circonstances.

Un débriefing se doit d'être structuré, méthodique et limité dans le temps. C'est dans la semaine qui suit la mission qu'on en tire les enseignements. Cela donne lieu à la rédaction d'un document, formaté pour être aisément exploitable, qui entre ensuite dans le patrimoine d'expérience de la structure.

Le *débriefing tactique* analyse l'écart entre les choix initiaux, les ordres de conduite et les événements réels. Il met en évidence la façon dont l'initiative a été conservée ou perdue et en tire des conséquences soit ponctuelles – si l'on a affaire à un phénomène très conjoncturel –, soit doctrinales s'il s'agit d'une configuration appelée à se reproduire souvent.

Le *débriefing technique* fait le point sur l'adaptation des méthodes et moyens. Il est source d'optimisation, de réagencement ou d'adaptation. La réallocation de moyens préexistants ou leur suppression pour obsolescence sont souvent à l'origine de gains de productivité. Il est parfois nécessaire de constater formellement une lacune pour justifier l'acquisition de moyens nouveaux.

Enfin le *débriefing humain* se concentre sur le niveau de préparation des individus, leur résistance, leurs qualifications, les conditions de leur emploi, leur moral. On peut en tirer des éléments utiles en matière de formation, de préparation psychologique ou de soutien.

Ce faisant, on est proche de l'esprit de coaching devenu en vogue dans les entreprises au début des années 2000.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Un débriefing bien mené, ce sont des mois de cogitations théoriques évités, une adaptation accélérée et une réactivité accrue. C'est une des sources d'information du leader sur les évolutions qu'il est nécessaire de réaliser pour que la structure dont il a la charge s'adapte aux nouveaux enjeux.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Chapitre 12

Intégrer les enseignements dans le capital d'expérience

L'expérience est la chose la plus volatile qui soit. Quelques mutations, des départs en retraite, un changement temporaire de contexte et tout est oublié. La France, avec son passé colonial qui a pourtant donné lieu à un important cumul de savoir-faire de terrain, a tout perdu en quelques décennies de Guerre froide européenne. Lorsqu'après la chute du Bloc soviétique, il est devenu indispensable de contribuer significativement aux opérations de rétablissement ou de maintien de la paix à travers le monde, il n'y avait que quelques unités qui avaient conservé la mémoire. Les autres, rompues aux champs de manœuvre de l'est de la France ne savaient plus vivre en campagne dans les zones à climat sahélien ou tropical. On a recherché avec difficulté les vieux manuels rédigés par les anciens qui, pourtant, avaient fait le tour de la question.

Cette amnésie guette tout le monde. Or, dans la société du savoir, cela ne pardonne pas. Le capital, accumulé inconsciemment par les individus ou la collectivité et non utilisé, a un coût qui se mesure en termes de compétitivité. Que penser d'une structure qui ne conserverait ses brevets que dans la mémoire des inventeurs ?

Les technologies de l'information facilitent désormais la gestion collective du savoir. Il n'y a plus d'excuse à la dilapidation de l'expérience acquise.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Organiser le recueil

Le principal obstacle au recueil d'expérience est le temps. Il est déjà difficile de faire l'indispensable, comment ajouter en plus une mission « notariale » dont la finalité n'est pas toujours comprise.

Un embryon de réponse peut être trouvé dans le mode de fonctionnement « commando ». Lorsqu'on prépare une mission, on s'interroge sur ce qui a déjà été fait d'identique ou d'approchant dans le passé. Le recours aux historiens ou aux anciens étant prohibitif en termes de temps, il faut trouver autre chose. Longtemps, on a eu recours à des moyens de fortune plus ou moins étanches ou à des compétences individuelles anecdotiques.

Désormais, une base de données, facilement accessible à des ayants droit, répond à cette préoccupation. Notons au passage que les réussites éclair de Patton en Sicile tinrent pour beaucoup de sa connaissance des guerres antiques qui s'y étaient déroulées. Dans un autre registre, le musée des blindés de Saumur, en mettant à la disposition des industriels des engins de série, mais aussi des prototypes des années 1920 et 1930, a permis d'économiser bien des efforts de recherche en reprenant des inventions abandonnées en leur temps pour avoir été trop futuristes.

Persuadé du besoin de capitaliser l'expérience, il convient d'en organiser le recueil de façon pragmatique. Pour éviter de démultiplier les tâches ayant une même finalité, il faut rationaliser et systématiser le versement au patrimoine commun de tous les retours d'expérience. Adossé à un support adapté (les logiciels progressent énormément dans ce domaine) chacun introduit ses documents de telle manière que se construise progressivement une base de données opérationnelle.

Pour éviter les phénomènes de rejet psychologique, l'enrichissement de la base de données se fait en marchant et en évitant les projets pharaoniques de rétrosaisie intégrale. En revanche, toute réticence à cette mise en commun doit être perçue comme antijeu.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Le leader valorise la démarche par les références qu'il y fait, il encourage ses collaborateurs à veiller, dans leur champ de responsabilité, au progrès de la construction de la base de données et confie le contrôle qualité à l'organe « Pilotis »[1], placé auprès de lui, chargé de traiter l'information dans le cadre de la démarche stratégique.

Partager les enseignements

La capitalisation du savoir vise à garder la mémoire de son expérience et à en partager le contenu. Développer une démarche sur ce terrain, c'est aussi engager une évolution culturelle propice à la cohésion de la structure. L'enrichissement de la base de données a ainsi non seulement pour objet de conforter sa propre action, mais aussi de développer un réflexe d'échanges croisés. Telle information collectée à l'occasion de l'activité d'un responsable, mais ne présentant pas d'intérêt direct pour lui, est mise à la disposition de la collectivité dès lors que son utilité pour d'autres responsables de la structure lui apparaît comme probable. On ne regarde plus les choses à travers son seul prisme. La réussite de ses partenaires, en tant que composante de la réussite globale, devient également un enjeu personnel.

La facilité d'accès aux données évite également ces interrogations croisées souvent vaines ou consommatrices de temps. Afin d'optimiser la mise à disposition d'informations, il est souhaitable que ceux qui en sont les premiers utilisateurs prennent soin d'en faire des synthèses courtes. L'accès en est facilité et accéléré.

Enfin, ce système permet un partage entre générations. L'ingénieur qui part à la retraite après avoir fait évoluer pendant quarante ans un système technique en livrera le secret à ses successeurs pour leur éviter de reparcourir un chemin déjà jalonné.

L'entreprise mérite, compte tenu de son importance stratégique, qu'on y porte une attention soutenue, notamment pendant sa phase de développement. Tout dogmatisme en la matière est écarté au

1. Voir supra la rubrique « Mettre en place une structure de décision stratégique ».

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

profit d'un paramétrage souple. Le but n'est pas de conduire de force une structure vers une vision technocratique de la gestion des connaissances, mais de développer un outil opérationnel qui apporte à tous une valeur ajoutée significative.

Former les nouveaux arrivants

Les nouveaux arrivants ne sont pas des bizuths qu'il convient de chahuter en les laissant se débattre dans un univers opaque. Pour ceux qui ne comprendraient pas la dimension humaine d'une telle affirmation, il reste aisé de comprendre le gaspillage que cela représente.

Dès le jour où ils franchissent la porte, ils sont partie intégrante du potentiel de la structure. À ce titre, il appartient à cette dernière de les amener dans les meilleurs délais à leur optimum. Les responsables de secteurs d'activités ou d'unités veillent à leur intégration humaine et technique.

Pour ces nouveaux arrivants, déjà riches de leur bagage constitué pendant leur parcours antérieur, l'appropriation de l'expérience collective est le moyen d'entrer de plain-pied dans la structure et d'y jouer rapidement son rôle.

L'accueil et l'intégration font donc l'objet d'un effort qui se traduit notamment par une formation à la culture et aux méthodes de la structure. Cet investissement initial produit rapidement ses fruits au plus grand profit des futurs employeurs directs.

L'accès aux bases de données du système de gestion des connaissances accélère et renforce cette démarche.

Enfin, ce dispositif ne serait pas complet sans la mise en œuvre d'un parrainage souple entre un arrivant et son supérieur. Le chef de contact a, en effet, un rôle majeur de formation complémentaire sur le plan technique et comportemental. C'est lui qui par ses conseils et son exemple valorisera les attitudes positives de partage de l'information, de collaboration, de travail en équipe, de rigueur technique, de respect des autres.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Conclusion en forme de fiction

Philippe tournait en rond. Depuis une semaine, il ruminait ses échéances qui arrivaient au galop. Le projet était un beau défi, mais il commençait à se demander si ça n'était pas trop lourd pour lui. Il avait laissé sa barque se charger sans rien dire. C'était la première fois qu'on lui confiait la responsabilité pleine et entière d'un secteur. Il ne pouvait pas déclarer forfait.

Les autres chargés de mission étaient plus âgés, plus expérimentés aussi. Il n'osait pas aller s'épancher auprès d'eux. Il avait à cœur de faire son trou. Pour ça, il n'y a qu'une méthode : se prendre en main. Ses réflexions furent interrompues par sa secrétaire qui venait lui dire bonsoir.

– Bonsoir Philippe, vous n'avez plus besoin de rien ?

– Merci, Corinne, vous pouvez y aller. Je termine une note et j'y vais aussi.

La secrétaire inclina la tête sur le côté. Un sourire maternel sur les lèvres.

– Vous avez l'air un peu fatigué.

– Non, non, la journée a été longue, mais ça ira. De toute façon, il faut que je sois dans une heure au Gaumont Odéon, j'emmène mon amie voir *Whatever Works*.

– Il paraît que c'est chouette ! Bon, eh bien, bonne soirée.

– Merci Corinne, à demain.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

*
* *

Comme chaque matin, François, le directeur du projet, passa dans les bureaux de ses chargés de mission, une tasse de thé à la main. Il n'avait pas de temps à revendre, aussi en profitait-il pour faire, avec chacun, un bref point informel de l'avancement des dossiers et des échéances à venir. En écoutant ses collaborateurs, il sentait leur état de fatigue, leurs tensions. Après les avoir écoutés, il lançait imperceptiblement quelques suggestions pour les aider à résoudre ce qui les tracassait. Parfois, trop crevé lui-même ou incapable de résoudre un problème technique qui dépassait sa compétence, il se contentait de plaisanter pour dédramatiser. Il ne s'inquiétait pas sur le fond. Avec un peu de temps et quelques coups de fils bien ajustés, la solution émergerait. Il avait confiance.

Lorsqu'il entra dans le bureau de Philippe, il comprit à son visage défait qu'on frôlait la Berezina.

– Bonjour Philippe, vous avez vu l'article sur la *soft power* que je vous ai fait passer ? C'est pile la logique dans laquelle on doit se placer, non ?

– Je suis désolé, je ne l'ai pas encore lu, c'est au programme pour ce soir.

Tout en parlant, le jeune homme manipulait nerveusement des papiers.

– Vous avez du travail ! Je vous embête avec ça, s'excusa François. Moi aussi j'ai du pain sur la planche. Bon courage. Vous passez quand vous voulez dans mon bureau prendre un café. On pourrait parler de la prochaine réunion de votre comité de suivi. J'aurais besoin que vous me rafraîchissiez les idées sur l'avancement de votre dossier.

Philippe fit un effort pour répondre d'un sourire à son chef. Le temps lui manquait déjà, il n'avait pas besoin de ça en plus.

À peine assis devant son ordinateur, François aperçut la silhouette de Philippe dans l'entrebâillement de la porte.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

– Déjà ! Ça ne pressait pas…

– Je préfère maintenant. Comme ça, j'aurai l'esprit libre pour travailler après.

François posa sur Philippe son regard apaisant. Il marqua un temps de silence, se leva et alla fermer la porte. De la main, il désigna un siège au jeune homme et retourna s'asseoir dans son fauteuil en posant un pied sur un tiroir à moitié ouvert. Détendu.

– Je vous écoute Philippe ! dit-il d'une voix neutre.

S'ensuivit un compte rendu touffu, trop riche d'informations. La fatigue fait des ravages dans les cerveaux les mieux affûtés.

– Vous voulez mon avis ?

Le regard de Philippe marqua de l'étonnement.

– Si vous continuez comme ça, je vous ramasse à la petite cuillère et je cherche un autre chargé de mission.

Le sourire de François empêcha Philippe de céder à la panique.

– Vous voulez dire que je ne fais plus l'affaire ?

– Les choses ne se présentent pas dans ces termes. J'ai choisi chaque membre de cette équipe en connaissant leurs traits de caractère et leur potentiel. J'ai confiance en chacun de vous.

Philippe ne savait plus quoi penser. François poursuivit :

– Vous savez que, dans une autre vie, j'ai servi dans une unité de forces spéciales ?

– Les paras ? essaya Philippe qui pensait aux dossiers qui l'attendaient. Mais au point où il en était, il n'avait rien à perdre à écouter une histoire d'anciens combattants.

François lut dans ses pensées.

– Rassurez-vous. Je vous dis ça simplement pour vous parler de ce que j'y ai appris. Vous connaissez, les commandos ? Vous en avez vu au cinéma. Des gars qui préparent une opération autour d'une maquette avant d'aller faire sauter un radar allemand.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

– Oui, fit Philippe, dubitatif.

– Dans un commando, chaque équipier est très compétent dans au moins un domaine, mais il a aussi plusieurs autres qualifications. Un peu comme notre groupe de projet, vous voyez ? L'idée, c'est que tous les équipiers sont complémentaires. S'il y en a un qui disparaît, un autre peut le remplacer pour que la mission soit réalisée malgré tout.

Philippe se figea, glacé. François se demanda s'il n'aurait pas mieux fait d'aller droit au but. Il continua néanmoins :

– L'obsession du chef de commando, c'est de remplir sa mission, bien sûr, mais c'est aussi de garder ses hommes en vie. Pour ça, le commando doit tourner au quart de poil. Les gars en bavent ensemble à l'entraînement, ils se connaissent dans les détails, s'estiment, se soutiennent, partagent le meilleur comme le pire. Pas besoin de paroles. D'un geste ils se comprennent. S'il y a un fardeau à porter, ils le répartissent entre eux, sinon c'est l'ensemble du commando qui est freiné. Au bout du compte ils fonctionnent comme s'ils ne faisaient qu'un. Vous voyez ?

– Très bien, mais c'est un peu le monde de l'extrême, non ?

– Peu importe ! Ce que j'ai retenu de cette époque, c'est que pour fonctionner efficacement, quelle que soit la structure dans laquelle on est, il faut mettre en œuvre la méthode "commando".

La perspective d'une militarisation des méthodes de travail n'enthousiasmait pas Philippe.

– Ah, fit-il, de plus en plus dubitatif.

– Ne vous inquiétez pas, l'idée n'est pas de transformer ces bureaux en terrain de manœuvre. Il s'agit simplement d'aborder les difficultés autrement. C'est simple :

- 1er principe, on forme une équipe soudée décidée à se battre pour réaliser un projet.
- 2e principe, on est complémentaires, on met nos compétences en commun, on partage la charge et on marche tous groupés, OK ?

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

– OK !

– • 3e principe, on n'abandonne pas ses blessés.
  • 4e principe, on n'en reste pas au niveau des principes.

Conclusion, demain matin, on se réunit tous pour remettre à plat le plan de charge de chacun et adapter le calendrier. Souvenez-vous, l'histoire de la charge que l'on partage pour ne pas ralentir. Je sais que votre portefeuille est très lourd. Mais vous avez trop de pudeur dans vos relations de travail avec les autres membres de l'équipe. Il faut se tourner vers eux quand vous butez sur un obstacle. Demandez leur conseil, ils ont plein d'idées et pas mal d'expérience. N'ayez pas peur. Les commandos savent que seuls on est peu de chose, mais qu'unis on est fort.

– Ça me gêne, je ne voudrais pas qu'on ait l'impression que je me décharge sur les autres.

François fronça les yeux tout en souriant. Les scrupules du jeune homme l'honoraient. Un type bien.

– Que les choses soient claires, ma préoccupation de patron de cette équipe, c'est l'efficacité. On n'est pas efficace avec une charge mal répartie, un dialogue insuffisant, des équipiers sur les rotules. C'est mon job que d'y remédier. Alors, si vous en êtes d'accord, on met ça à plat demain matin à 8 h 30. Je préviens tout le monde. J'apporterai les croissants.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Index

A

Abus de confiance 48
Acteurs
~ interférents 184
~ principaux 184
Action 191
Adaptation permanente 88
Adhésion 61, 82
Adversité 103
Agressivité 10
Amitiés personnelles
et professionnelles 60
Amour-propre 47
Anticipation 89
Attention 44
Audace 191
Authenticité 136
Autonomie 42
~ de décision 126
Autorité 98
Avertissement 42

B

Benchmarking 174
Besoin
~ d'estime de soi 17
~ de protection 17
~ de renseignement 68

C

Camaraderie 39
Capacités 53
Changement 88
Code de bonne conduite 57
Cohésion 79
Communication interne 67
Compétence 38
Complicité 38
Condition physique 29
Confiance 35, 47
Connaissance 26, 44
Contraintes 187
Coordination 140
Courage 27
Court terme 192
Créativité 90
Crises 117
Culte
~ de la protection
de l'information 74
~ du renseignement 66
Culture
~ de projet 86
~ générale 21

D

Débriefing 142, 193

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Décisions 150
Délégation 138
Déontologie 72
Dialogue 32, 36
Dignité 45
Direction tactique 180
Distanciation 136
Doute 68
Droit à « l'erreur » 91

E

Échange 51
~ d'expérience 51
Échec 92
Effets 53
Efficacité 42, 80
Effort 97
Énergie 21, 28, 34, 39, 43, 67, 73, 82, 86, 105, 138–139, 184, 192–193
Entraînement 1, 5, 11, 113, 117–119, 164
Épreuve 10, 12, 25, 28–29, 32, 39, 60, 95, 97–98, 114, 119, 127, 155, 170, 185
Équipe 3, 14, 19, 31, 33, 39, 41, 43, 45, 48, 70, 86–87, 89–90, 98, 115, 119, 127–128, 132, 141, 149, 155, 166, 173, 175, 189, 200
Équipiers 12
Équité 132
Erreurs 47
Esprit
~ critique 30
~ d'équipe 43
~ d'initiative 91
~ de décision 26
Estime 38
Éthique 31
Excellence 83
Exemplarité 98, 130
Expérience 26, 118

F

Formation 51, 61
~ continue 133
~ initiale 133
~ permanente 92, 133

G

Gestion
~ des compétences 49
~ des ressources humaines 93

H

Humanisme 57
Humilité 57

I

Image 84
Imagination 8, 13, 79, 86, 147, 156
Individu 80
Individualisme 84
Information 10, 35, 52, 63–65, 67–68, 70–75, 80–81, 88–89, 105, 107, 111, 113, 118, 143–144, 150, 158, 172–173, 175–176, 195, 197, 199–200
Initiative 90
Innovation 87
Interdépendances 116
Intérêt 44

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

J

Jugement 22, 25–26, 35, 43, 53, 129, 140
Justice 132

L

Limites 52, 129
Long terme 192
Loyauté 43, 120
Lucidité 26

M

Marge de liberté 47
Maturité 92
Menaces 105–106
Mépris 114
Méthode 8, 14, 16, 18–19, 24, 30, 51, 68, 71, 104, 128, 149, 174, 183, 187, 194, 200
Milieu 63
Mission 11, 183
Modes d'action 189
Modestie 39
Moyens 8, 11, 14–15, 29, 34, 53, 60, 63–65, 70, 72, 84, 87, 104–105, 114, 118, 134, 149–150, 157–159, 165, 171, 185–186, 191, 194, 198
~ de renseignement 71

N

Négociation 55
Nouveaux arrivants 200

O

Objectifs 47, 188
Opérationnel 179
Opinion 120
Organisation 149

P

Parcours individuels 93
Partenaires 41
Permanent 170
Personnalité 82
Peur 112
Points d'action 186
Potentiel 14
Pouvoir 80
Pragmatisme 163
Procédures 68, 75–76, 80, 90, 111, 118, 120, 133, 150, 185, 188, 191
Prospective 109
~ technologique 109
Protection de l'information 74
Psychologie 48

Q

Qualification 156

R

Réactivité 180
Réalités 71
Recherche 173
Recueil
~ d'expérience 198
~ d'information 65
Réflexe 29, 36, 76
Réflexion 15
Relations humaines 136
Remise en cause 68
Renseignement 63, 175

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Répartition
des responsabilités 83
Réseaux de compétence
et de solidarité 49
Respect 32, 44
Responsabilité 34, 83
Rétention d'information 80
Retour d'expérience 142
Réussite 60
Rigueur 39, 121
Risques 71, 107
~ de défaillance 53
Ruptures 72

S

Sanction 48
Sang-froid 55
Saturation 143
Savoir 1, 15, 21–22, 24–27, 37–39, 41, 46–47, 55–56, 58, 70, 73, 87, 89–90, 94–96, 109, 112–113, 115, 125, 127, 137, 144–145, 155, 189, 197, 199
Savoir-être 133
Savoir-faire 133
Sécurité 88
Sérénité 106
Sociologie 51, 133
Solidarité 32, 116
Sources d'information 65
Soutien 116
~ mutuel 39
Sports collectifs 39
Stratégie 57
~ indirecte 186
Structure
~ de décision stratégique 171
~ de management
opérationnelle 179
Style 169
~ identifiable 169
~ partagé 170
~ permanent 170
Surprise 106
Survie 97
Synthèse
~ des procédures 176
~ stratégique 176
Système de sécurité 119

T

Tactique 187
Talents 47
Techniques
~ de négociation 57
~ de riposte 50
Tests 53
Trahison 48
Traitement (de l'information) 65
Traits de personnalité 53
Transparence 39, 89
Travail de groupe 32

V

Valeurs 12
Vigilance 106
Vision 34
~ positive 41
Vulnérabilité 29

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Table des matières

Sommaire VII
Note au lecteur XI
Un certain regard sur l'exercice du leadership XV
Préambule en forme de fiction 1

Partie I

Mener les hommes pour la première fois

Chapitre 1 **Se préparer à commander** 21
Acquérir une culture générale 21
Apprendre à se connaître soi-même 24
Forger son esprit de décision 26
Être en forme physique 28
Développer son esprit critique et s'accoutumer à accepter celui des autres 30
Se forger une éthique humaniste du commandement 31
Apprendre à diriger le travail de groupe 32
S'entraîner à dégager une vision 34
Apprendre à dialoguer quel que soit l'interlocuteur 36
Savoir développer une complicité avec ses collaborateurs 38
Se préparer à diriger 40

Chapitre 2 **Établir des relations avec ses partenaires** 41
Développer une vision positive du partenaire interne et externe 41
Instaurer des relations authentiquement respectueuses 44
Développer la confiance 47

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Développer des réseaux de compétence et de solidarité 49
Ne pas attendre des partenaires plus qu'ils ne peuvent donner 52
Savoir négocier 55
Exercer un rayonnement humble et serein 57
Parsemer son chemin d'amitiés personnelles et professionnelles 60
Établir des relations avec ses partenaires 62

Chapitre 3 **Observer le milieu** 63
Se renseigner pour agir 63
Développer le culte du renseignement 66
Identifier les besoins de renseignement 68
Adapter ses moyens de renseignement 71
Intégrer les ruptures sans délais 72
Avoir le culte de la protection de l'information 74
Observer le milieu 77

Chapitre 4 **Créer la cohésion** 79
Respecter l'individu 80
Informer 80
Mobiliser, inventer une « touche », un « style » de nature à susciter l'adhésion 82
Répartir les responsabilités 83
Valoriser l'image du groupe d'appartenance 84
Développer une culture de projet 86
Créer la sécurité par l'adaptation permanente 88
Valoriser les initiatives 90
Accorder un droit à « l'erreur » 91
Faciliter les parcours individuels 93
Ne jamais abandonner un individu à son sort 94
Partager un effort 97
Créer la cohésion 100

Chapitre 5 **Gérer l'adversité** 103
Être sur ses gardes 104
Actualiser les menaces 106

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Anticiper les risques 107
Faire de la prospective 109
Dissuader les prédateurs 110
Maîtriser sa peur 112
Respecter l'adversaire 114
Entretenir des soutiens 116
S'entraîner à gérer les crises 117
Tester son système de sécurité 119
Être intraitable en matière de loyauté 120
Gérer l'adversité 123

Chapitre 6 **Diriger** 125
Disposer d'une autonomie de décision 126
Savoir s'entourer 127
Connaître les limites de ses compétences 129
Être exemplaire 130
Être équitable 132
Former ses collaborateurs 133
Équilibrer les préoccupations opérationnelles et humaines 134
Rester à sa place 136
Déléguer 138
Convaincre 140
Coordonner 140
Débriefer 141
Dégager du temps pour réfléchir 143
Garder le contact avec les réalités 145
Reformuler son raisonnement tactique cycliquement pour renforcer ses chances de succès 146
Éclairer, ouvrir des perspectives 148
S'organiser pour agir 149
Partager les décisions, mais trancher en dernier ressort 150
Diriger pour gagner 152

Pour en savoir plus…
Lexique du commando 155
Les forces spéciales étrangères 161

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

États-Unis 161
Royaume-Uni 163
Israël 164
L'organisation des forces spéciales françaises 165

Partie II
À vous de jouer

Chapitre 7 **Développer un style de leadership et en faire un drapeau** 169
Identifiable 169
Permanent 170
Partagé 170

Chapitre 8 **Mettre en place une structure de décision stratégique** 171
Des structures « Pilotis » 171
Un organe de synthèse stratégique et des procédures 176

Chapitre 9 **Mettre en place une structure de management opérationnelle** 179
Gérer l'opérationnel en temps réel 179
Déléguer la direction tactique 180

Chapitre 10 **Mettre en œuvre une méthode de raisonnement « commando »** 183
Énoncer clairement la mission 183
Analyser les acteurs principaux et les acteurs interférents 184
Analyser ses propres moyens 185
Identifier les points d'action possibles 186
Étudier les contraintes et les confronter avec les points d'action possibles 187
Définir une tactique 187
Identifier des objectifs 188
Élaborer et s'approprier les modes d'action 189

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Chapitre 11 **Développer une philosophie de l'action** 191
En faisant prévaloir l'audace 191
En économisant les forces 192
En tirant les enseignements (débriefing) 193

Chapitre 12 **Intégrer les enseignements dans le capital d'expérience** 197
Organiser le recueil 198
Partager les enseignements 199
Former les nouveaux arrivants 200

Conclusion en forme de fiction 201
Index 207

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36212

Composé par Sandrine Rénier
N° d'éditeur : 3949
Dépôt légal : décembre 2009

- tirage n° 36212